

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Навчальний посібник для дистанційного навчання

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 3 від 24 травня 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 37 від 28 травня 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.

Укладач

Н. А. Коняшина, заступник начальника відділу організаційного забезпечення та моніторингу якості навчання Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти:

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ;
А. П. Рачинський, доктор наук з державного управління, професор, вчений секретар, професор кафедри державного управління і менеджменту НАДУ;
В. В. Тертичка, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та управління політичними процесами НАДУ;
П. С. Щербаков, кандидат економічних наук, заступник директора з підвищення кваліфікації та міжнародних зв'язків ДРІДУ НАДУ.

Управління проектами : навч. посіб. для дистанційного навчання /
У66 Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; уклад.
Н. А. Коняшина ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 172 с.

Навчальний посібник підготовлено для забезпечення Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України.

Висвітлено основи управління проектами, зокрема місце проектного підходу в публічному управлінні, в реалізації стратегій розвитку територій; зміст фаз ініціалізації, планування, реалізації проекту; особливості формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів; створення та управління проектною командою; підготовка проектів під гранти.

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

УДК 35:005.8(075.8)

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ПРОЕКТИ ЯК ЗАСІБ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	5
1.1. Проектний підхід, його місце і роль у публічному управлінні та реалізації стратегій розвитку територій	5
1.2. Основні поняття проектного підходу та оцінювання ефективності проектів	16
Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 1.....	42
Питання для самоконтролю	42
Список рекомендованих джерел до розділу 1	42
 РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	45
2.1. Ініціалізація проекту і формування його результатної складової	46
2.2. Планування проекту	67
2.3. Управління реалізацією проекту	95
2.4. Особливості формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів та управління ним	104
2.5. Динамічне лідерство та командна робота	119
2.6. Підготовка проектів під гранти	134
Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 2.....	163
Питання для самоконтролю	163
Практичне заняття 1. “Формування концепції і визначення прийнятності проекту”	163
Практичне заняття 2. “Планування проекту”	165
Практичне заняття 3. “Управління проектом”	167
Практичне заняття 4. “Формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів”	168
Список рекомендованих джерел до розділу 2	169

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 прогнозних 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.

У процесі вивчення навчальних матеріалів дистанційного курсу “Управління проектами” передбачається досягти наступних цілей:

❖ *сформувати у тих, хто навчається, систему теоретичних знань щодо сучасних концепцій, підходів, методів та моделей управління проектами, а саме:*

- опанувати понятійно-категоріальний апарат методології управління проектами;
- усвідомити сутність основних складових системи управління проектами, зокрема, управління часом, вартістю, якістю, змістом, інтеграцією, ризиками, командою та іншими аспектами управління проектами;

- знати особливості організації та технології управління проектами;

❖ *навчити:*

- коректно застосовувати понятійно-категоріальний апарат методології управління проектами;

- використовувати проектний підхід для вирішення задач розвитку на різних рівнях публічного управління задля досягнення стратегічних результатів з мінімальними витратами ресурсів;

- використовувати на практиці інструментарій проектного управління для формування політик, стратегій, програм, систем управління, роботи з персоналом;

- упроваджувати кращі практики з управління проектами в управлінську діяльність органів влади та місцевого самоврядування різного рівня;

❖ *здобути практичні навички щодо:*

- застосування сучасного інструментарію управління проектами для розв'язання проблем публічного управління, реалізації стратегій та програм місцевого та регіонального розвитку;

- розроблення, моніторингу та оцінювання проектів, зокрема, підготовки проектів під гранти благодійних фондів та інших організацій.

РОЗДІЛ 1. ПРОЕКТИ ЯК ЗАСІБ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тематичний план

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

1.2. Основні поняття проектного підходу та оцінювання ефективності проектів.

Мета:

Ø вивчити основи проектного підходу до управління, його переваг і особливостей;

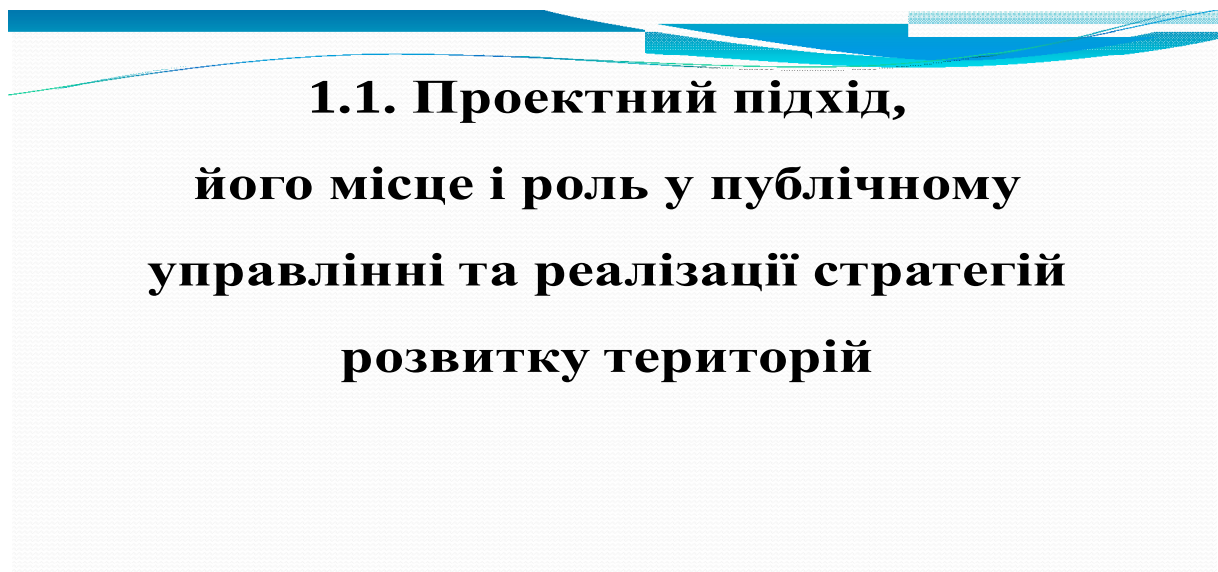
Ø засвоїти потребу і сфери застосування проектного підходу в публічному управлінні;

Ø усвідомити суть інтеграції стратегічного і проектного підходів;

Ø засвоїти основні поняття і постулати проектного підходу;

Ø вивчити підходи до оцінювання ефективності та суспільної корисності проектів.

Навчальний матеріал



“Що не пов’язане з такими труднощами і небезпеками, ніщо не обіцяє таких сумнівних шансів на успіх, як спроба 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.

Становлення галузі управління проектами

- Як суспільно-управлінське явище проекти існують із стародавніх часів (їх продукти – дива світу, величезні собори, фортеці...). Довгий час управління проектами відбувалося як разовими унікальними довготривалими заходами, здійснювалося на підходах спроб і помилок.
- Починаючи з середини XX ст. кількість проектів починає різко зростати унаслідок формування насичених ринків (“ринків споживача”), різкого підвищення конкуренції, поступового переходу до економіки знань, а з останньої третини XX ст. – формування п’ятого технологічного укладу, розвитку Інтернету, що створило принципово нову взаємодію та інтеграцію технологій і знань.
- Зростання масштабів організацій призвело до утруднення виконання функцій менеджменту в умовах традиційних структур, що вимагало нових управлінських підходів і інструментів.
- Програми “Атлас” (1954, США – реалізовано матричну ОСУ, планування робіт на ЕОМ, метод критичного шляху; Програма “Поларіс” (1957-1958, США – реалізовано мережне планування за технологією PERT) – віхи становлення базової методології управління проектами.
- Будівля опери в Сіднеї (1957-1973), де перевитрати бюджету сягнули 15-ті разів – віха в професійному і публічному визнанні методології управління проектами.
- 90-ті роки XX ст. – становлення управління проектами як визнаної методології управління змінами.

Провідні інституції світу у сфері управління проектами

ØIPMA (*Internationale Project Management Institute*) – Europe, Zurich, 1965. Об'єднує 50 нац. членів, 150000 проектних менеджерів. Створила глобальну систему знань та сертифікації компетентності проектних менеджерів – ICB.

ØPMI (*Project Management Institute*) – USA, Philadelphia. Об'єднує 400000 проектних менеджерів, підтримує стандарт PMBoK.

ØAPM Group (*Велика Британія*) – об'єднує 400000 проектних менеджерів, стандарт PRINCE2.

Україна

УАУП (Українська Асоціація управління проектами - УКРНЕТ)

Освітня галузь з управління проектами:

спеціальність 8.18010013

“Управління проектами”;

освітньо-кваліфікаційний рівень –

спеціаліст, магістр;

кваліфікація – керівник проектів і програм.

Наукова спеціальність 05.13.22

“Управління проектами та програмами”

Класифікатор професій-проектних менеджерів в Україні

Код за КП	Професійна назва роботи
1238	Керівник проектів і програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва
2447.1	Науковий співробітник (проекти і програми у сфері матеріального і нематеріального виробництва)
2447.2	Спеціаліст з керування проектами і програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва

Інструменти проектування майбутнього

“Чого ми прагнемо, що треба зробити?”
(система цілей)

+

“Як це зробити?”
(програма переходу до мети)

=

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД
(СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
+
ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД)

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.

В управлінні проектами:

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

ØОб’єкт управління – проект.

ØСуб’єкт управління – команда та керівник проекту.

ØПроцес 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.

Муніципальні проекти

- спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади;
- затверджені у складі проектної частини стратегії;
- здійснюються під егідою органу муніципального управління;
- мають центри відповідальності у структурних підрозділах органу муніципального управління;
- за результатами їх виконання можуть бути отримані як позитивні фінансові потоки, економічні ефекти, так і суто соціальні вигоди.

Відмінність проектів публічного сектору від бізнес-проектів

- проекти публічного сектору не завжди передбачають віддачу у вигляді позитивних фінансових потоків від капітальних інвестицій (які не завжди мають місце у випадку здійснення соціальних проектів);
- проекти публічного сектору часто є витратними і результатом мають суто соціальний ефект.

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.

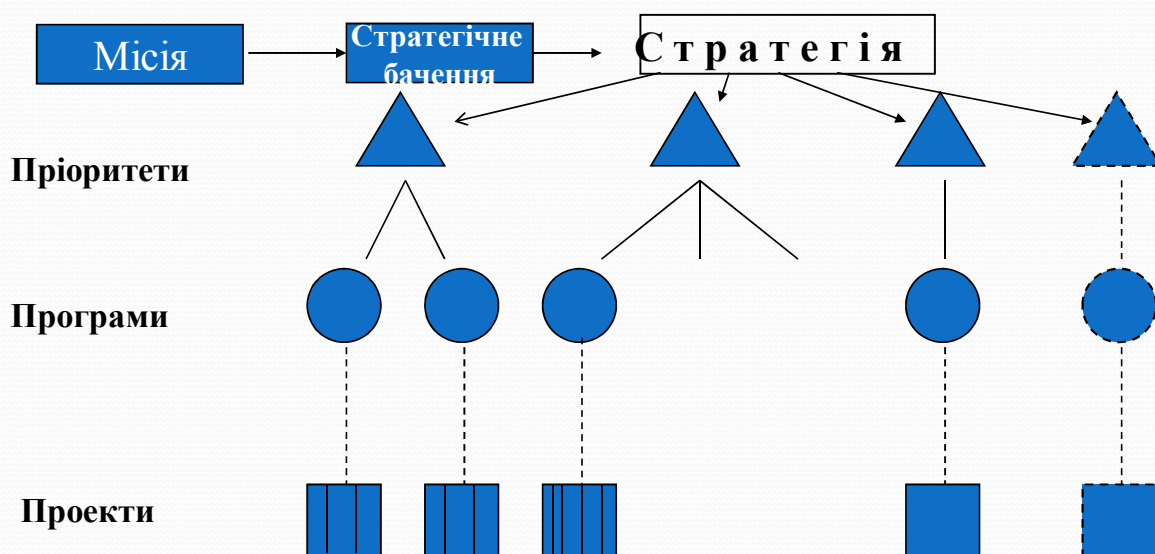
У такому розумінні *проект* (як категорія “часткове”) завжди пов'язаний із стратегією діяльності (як категорія “загальне”) і є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії.

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.

Інтеграція стратегічного і проектного підходів

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

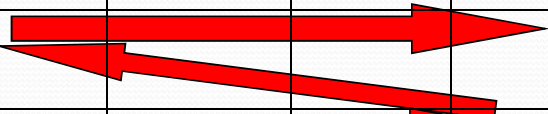
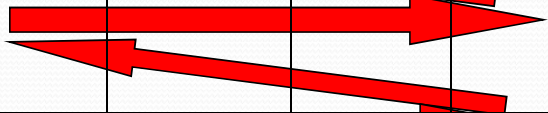
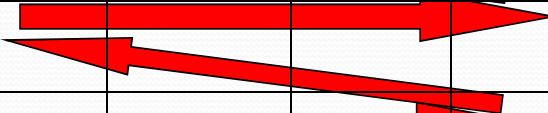
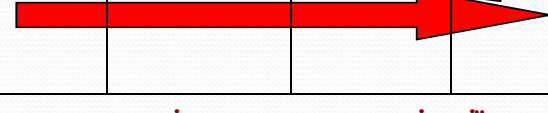


Логічна матриця проекту –

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

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

Перевірка зв'язку проекту і стратегії за допомогою логічної матриці проекту

		Назва проекту			
Параметри		Опис	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела перевірки, спосіб вимірювання	Передумови, припущення
		1	2	3	4
A	Стратегічна мета				
B	Безпосередній очікуваний результат проекту				
C	Продукти проекту				
D	Діяльність (основні заходи)				
		Передумови, що мають бути витримані для початку реалізації проекту			

Проектний підхід для реалізації стратегічних цілей –

системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив і досягнення стратегічних цілей за умов поставлених обмежень,

яка здійснюється за визнаними регламентами і методиками, що забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту та цілеспрямовану координацію їх дій, чим радикально підвищується вірогідність досягнення запланованих стратегічних результатів.

Проектний підхід як передумова програмно-цільового бюджетування

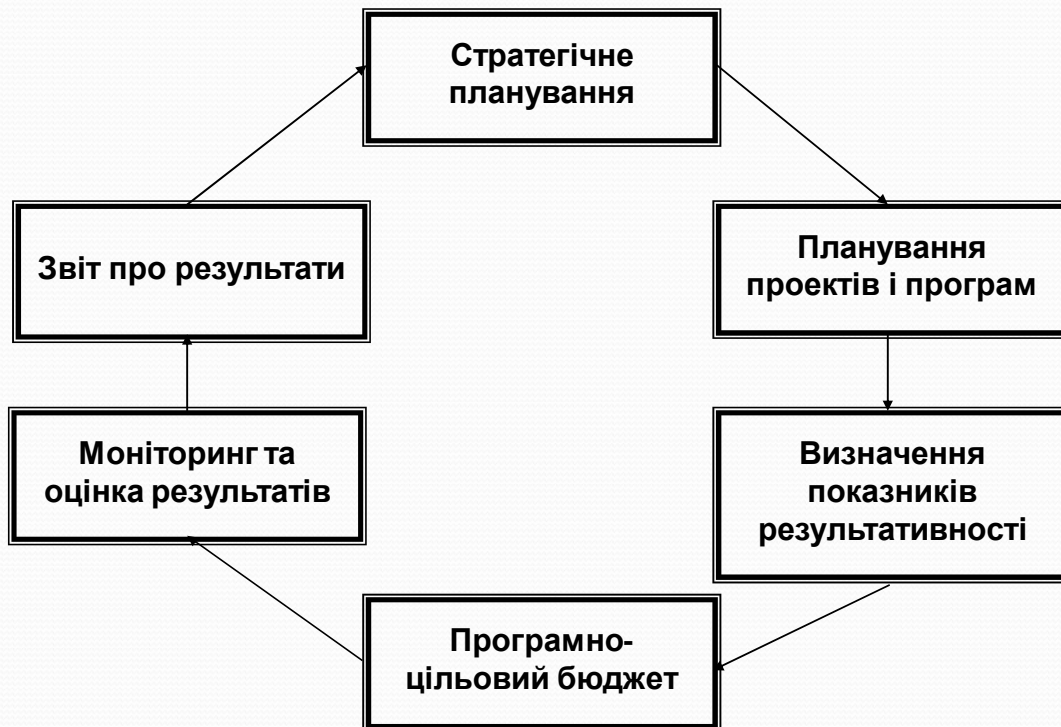
Необхідність забезпечення тісного логічного зв'язку стратегії і системи фінансового забезпечення її реалізації (бюджету).

Поєднання стратегічного і проектного підходів створює передумови переходу на програмно-цільове формування бюджету.

При програмно-цільовому бюджетуванні, орієнтованому 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”.

Стратегічне планування та програмно-цільове бюджетування як єдина управлінська система



Переваги застосування проектного підходу в стратегічному плануванні

Проектним підходом забезпечується:

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

Тим самим радикально підвищується вірогідність досягнення запланованих результатів.

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.

1.2. Основні поняття проектного підходу та оцінювання ефективності проектів

Поняття проекту

1. **“Проект** (англ. – project) – це що-небудь, що задумується чи планується, велике підприємство (діло)” (Тлумачний словник Вебстера).
2. **“Проект** – якість підприємство (діло, задум) з первісно встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту” (Кодекс знань з управління проектами, Інститут управління проектами, США).
3. **“Проект** – окреме підприємство (діло, задум) з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості і якості результатів, яких досягають” (Британська асоціація проект-менеджерів).
4. **“Проект** – це підприємство (діло, задум, намір), яке значною мірою характеризується неповторністю умов у їх сукупності, наприклад:
 - § завдання, цілі;
 - § часові, фінансові, людські та інші обмеження;
 - § розмежування від інших намірів;
 - § специфічна для проекту організація його здійснення”.

(DIN 69901, *Германія*)
5. **“Поняття “проект”** позначає комплекс взаємопов'язаних заходів, призначених для досягнення, під час заданого періоду часу і при встановленому бюджеті, поставлених завдань з чітко визначеними цілями...” (Світовий банк).

Визначення проекту

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.

Порівняння проекту та плану

Характеристики	План	Проект
<i>Часовий горизонт планування</i>	На прийнятий період планування	Будь-який чітко визначений час, необхідний для реалізації проекту
<i>Повторюваність у часі і змісті</i>	Повторюється кожен плановий період	Унікальний
<i>Цільова спрямованість на результат</i>	Багатоаспектний	Концентрований результат
<i>Тіснота зв'язків між заходами</i>	Відносна	Жорстка
<i>Технології розробки</i>	Більш традиційні підходи	Складність і новизна, потрібен творчий компонент
<i>Безперервність-дискретність</i>	Реалізується згідно принципу безперервності	Дискретний
<i>Відповідальність</i>	Розсереджена	Єдина
<i>Ризик</i>	Відносний, ураховується опосередковано	Досить високий
<i>Конфліктність</i>	Відносна	Потенційно висока

Програма і портфель проектів

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.

Сутність концепції P₂M (Program-Project Management)

- Стандарт P2M розроблений переважно для формування програмного бачення і підходів до планування, упровадження і інтеграції програм.
- P2M описує область *програмного* менеджменту в певному стандарті, тому що вважає його життєво необхідним для розв'язання комплексних завдань сучасного суспільства.
- Базується в орієнтованості не на продукт або процеси, а на покращення організації в результаті виконання проектів програми. Інакше методологія P2M описує, як використати отриманий в результаті виконання проектів програми досвід і досягнення для розвитку компанії.
- P2M спрямована на стимулювання менеджерів до розуміння необхідності змін поточного стану підприємств і до набуття відповідних знань і практичних навичок.
- P2M також сформувала систему побудови нових способів мислення і генерації ідей, що створюють цінність (додану вартість).
- Основою програмного менеджменту з позицій P2M є інтеграція управління програмою і суспільством (спільнотою) - інтелектуальним простором для програми, для здійснення позитивної взаємодії численних учасників процесу реалізації програми та інших стейкхолдерів.

Середовище управління проектом

- **Проект** існує у певному середовищі, є його породженням і закликаний змінити його. Тобто успіх проекту залежить від адекватного опису середовища.
- **Середовище** – 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.

Рівні середовища управління проектом

- **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.

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)

Стейкхолдери –

організації або особи, що зацікавлені у діяльності організації та можуть впливати на неї різними шляхами

– Зовнішні стейкхолдери:

клієнти, конкуренти, кредитори, інвестори, постачальники, громадськість, місцеві органи влади, ЗМІ, держава.

– Внутрішні стейкхолдери:

засновники та власники, вище керівництво, підрозділи інтегрованих структур, команда проекту, учасники проекту, співробітники.

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)



Зацікавлені сторони – різне бачення однієї проблеми

Рівні влади стейкхолдерів:

Ø **контроль**

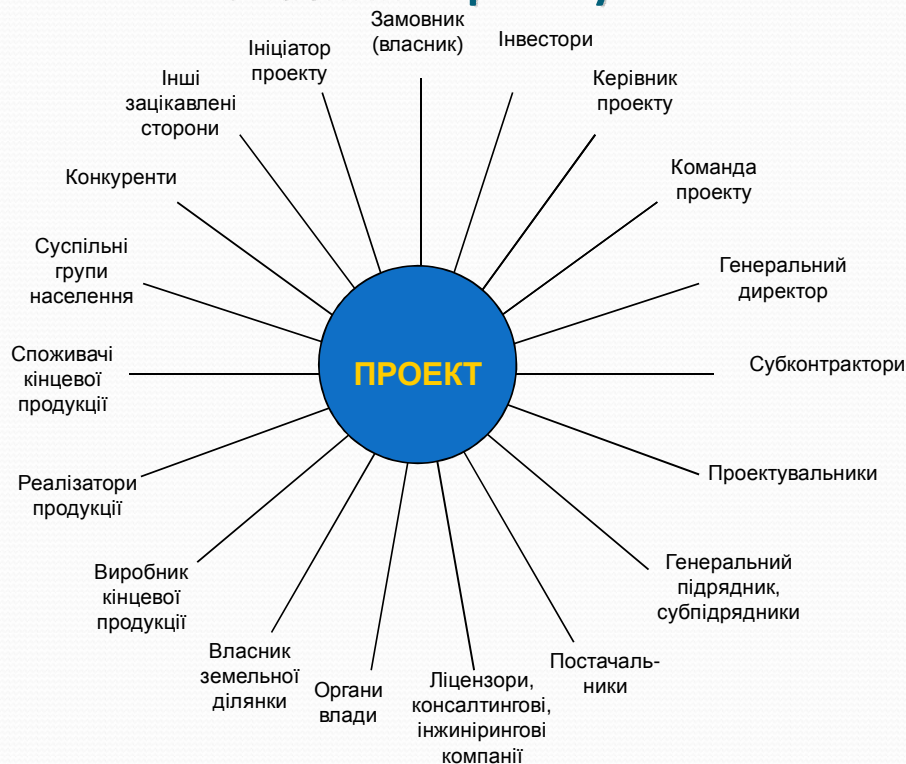
Ø **вплив**

Ø **оцінка**



Найважливіше завдання:
гармонізувати інтереси зацікавлених сторін

Учасники проекту



Інвестиції та інвестиційні проекти

Інвестиції -

усі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкт підприємницької діяльності через проект, в результаті чого створюється прибуток чи досягається соціальний ефект.

Види інвестицій:

- Ø Капітальні (реальні).
- Ø Портфельні (інвестиції у цінні папери).

Ураховуючи, що проект обов'язково вимагає будь-яких ресурсів, за логікою всі проекти мають характер "інвестиційних".

Прийнято інвестиційними називати проекти, які вимагають капітальних інвестицій для створення матеріальних об'єктів і потребують спеціальних механізмів залучення інвестицій.

Учасники інвестиційного проекту

Ініціатор – ідея, попередня концепція.

Замовник – той, хто буде користуватися проектом. Висуває основні вимоги, визначає масштаби, забезпечує фінансування, укладає угоди, управляє проектом на стратегічному рівні.

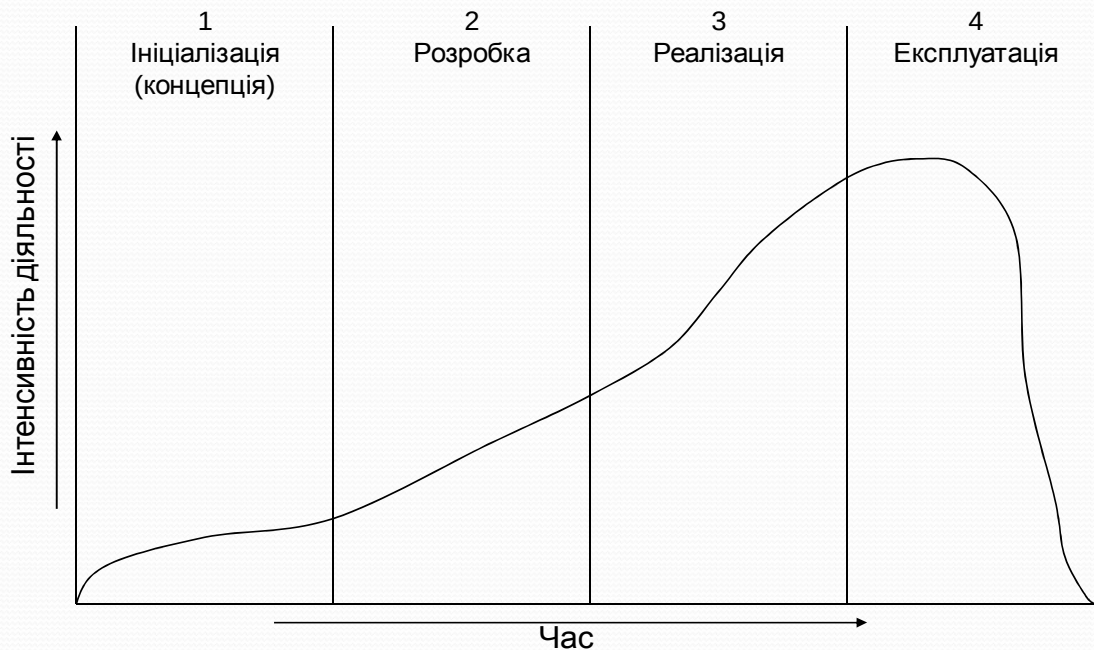
Інвестор – робить вкладення й зацікавлений у вигоді. Якщо проект не інвестиційний, замість нього виступає організація, яка фінансує проект.

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.

Ролі можуть поєднуватися.

Узагальнений життєвий цикл проекту



Життєвий цикл проекту

Визначення часових меж життєвого циклу проекту є питанням неоднозначним.

Частіше ЖЦП – проміжок часу від виникнення ідеї до повного завершення проекту.

Іноді ЖЦП – проміжок часу від першої витрати до отримання останньої вигоди.

Підхід UNIDO до класифікації фаз проекту:

- Передінвестиційна (концептуальна).
- Інвестиційна (розробка, реалізація).
- Експлуатаційна (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 менеджером проектів, моніторинг і координацію проектів, звітність

Технологічна зрілість організації в області управління проектами

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 велика ймовірність перевищення бюджету або інших обмежень проекту, тому менеджмент зайнятий, переважно, “латанням дірок”.

У зрілій організації наявні чітко регламентовані процедури управління проектами і створення продуктів проекту.

Кроки створення технологічно зрілої організації

1. Навчити і сертифікувати ключових проектних менеджерів підприємства в межах системи сертифікації IPMA 4-L-C (рівні C,D).
2. Сформувати мінімально необхідний словник термінів управління проектами і планомірно запроваджувати загальну професійну мову (перший рівень).
3. Переглянути бізнес-процеси організації, пов'язані з управлінням проектами, створити відповідні регламенти (другий рівень).
4. Провести упровадження проектної методології на основі створення проектного офісу (третій рівень).
5. Запровадити у практику управління проектами інструменти стійкого розвитку на основі концепції взаємодії життєвих циклів, постійного покращення, бенчмаркінгу, реінжинірінгу продуктів і бізнес-процесів (четвертий рівень).

Основи методології та технології управління проектами

“Управляти можна тільки тією частиною проекту, що залишилася”

Функціонування та розвиток

- **Функціонування** – відтворення й підтримка життєдіяльності системи на поточному рівні.
- **Зростання** – збільшення масштабів виробництва продукту праці на існуючому техніко-технологічному рівні.
- **Розвиток** – набуття нової якості діяльності.

Функціонування стримує розвиток і водночас є його джерелом.

Розвиток руйнує багато процесів функціонування, проте створює умови підвищення його стабільності в середовищі.

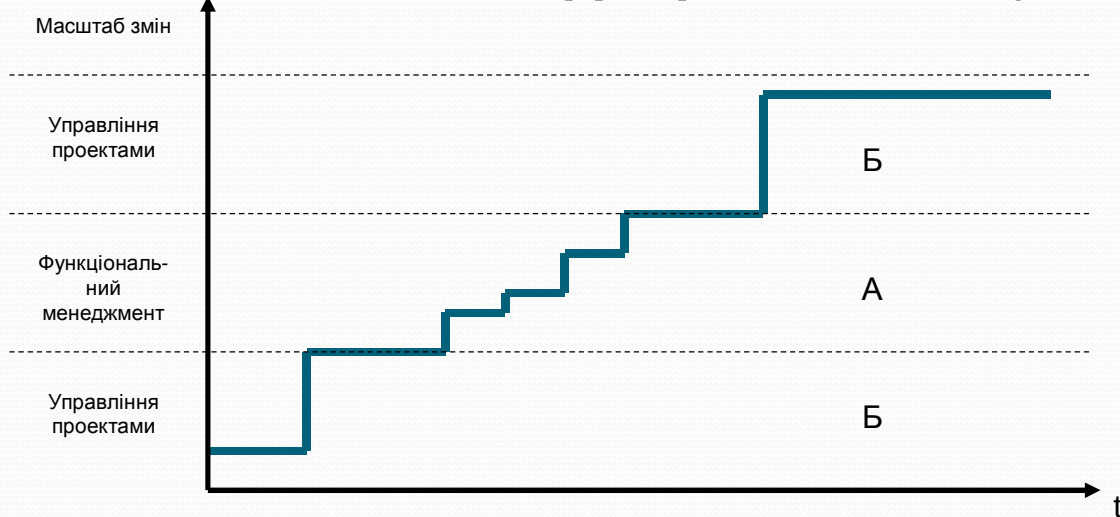
Інтеграція процесів функціонування та розвитку

А. Функціонування – серія малих змін

(властиве функціонуючим системам, зміни здійснюються шляхом постійного управління якістю (за системою Кайзен – малих покращень), є сферою функціонального менеджменту).

Б. Розвиток – радикальні покращення

(пов'язане з нововведеннями, є сферою проектного менеджменту).



Відмінності проектної діяльності від операційної (функціональної)

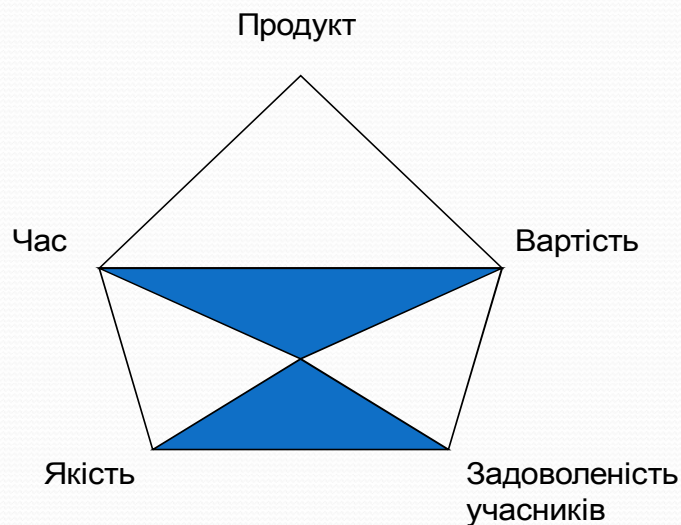
1. Цілі. Проект закінчується, коли його мету досягнуто (отримано продукт і результат). В операційній діяльності, коли випускається багато однорідних продуктів, локальна мета (отримання продукту) досягається багатократно.
2. Координація. В операційній діяльності координація здійснюється по відношенню до створення одного екземпляру продукту і поширюється на інші екземпляри. Координація дій в кожному проекті є унікальною і найчастіше не підходить для інших.
3. Обмежені терміни виконання. Проект закінчується унаслідок того, що отримано продукт і результати. Навпаки, якщо закінчено операційну діяльність, то продукт і результат не отримуватимуться.
4. Унікальність. Операційна діяльність є повторюваною, не унікальною. Кожен проект унікальний, тому має власну назву.
5. Проект має інноваційне спрямування, породжує зміни, тому є потенційно конфліктним.

Відображення ЖЦП через 4 фази розвитку проекту

I ФАЗА	Концептуальна фаза проекту (Концепція проекту)
1.	Формуються цілі проекту
2.	Проводиться аналіз і вибір основних шляхів реалізації проекту
3.	Проводиться обґрунтування його здійсненності
II ФАЗА	Фаза розробки проекту (Розробка проекту)
1.	Визначення структури проекту
2.	Будування графіку робіт
3.	Визначення ресурсів
4.	Визначення витрат
5.	Розробка необхідної проектної документації
6.	Підбір виконавців
III ФАЗА	Фаза виконання проекту (Реалізація проекту)
1.	Виконання робіт
IV ФАЗА	Фаза експлуатації (Завершення проекту)
1.	Використання результатів проекту
2.	Експлуатаційні випробування кінцевого продукту проекту
3.	Підготовка кадрів для експлуатації створюваного проекту
4.	Підготовка документації, здача об'єкта замовнику і введення в експлуатацію
5.	Оцінка результатів проекту і підведення підсумків

Управління проектом: зміст діяльності

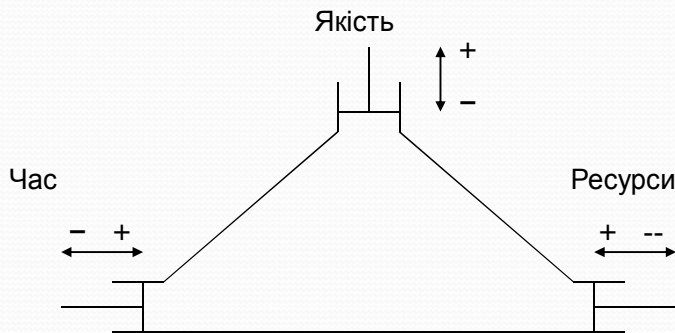
Управління проектом – діяльність із завершення цільового комплексу подій і робіт вчасно, із збереженням ключового змісту і відповідно до зовнішніх та внутрішніх вимог



Процес і функції управління проектами

Чим треба керувати?
Більшість аспектів керованості є
взаємопов'язаними

Трикутник управління: якість-ресурси-час



Функції управління проектами		НАДФУНКЦІЯ ІНТЕГРАЦІЇ			
Провідні – визначають результативність проекту	Управління змістом - Ø Ідея, цілі, задачі - Ø Планування робіт, ресурсів, результатів (проміжних і кінцевих) - Ø Управління	Управління часом - Ø Планування часу - Ø Розробка графіку, розкладу - Ø Моніторинг графіку - Ø Оцінка зв'язків і тривалості	Управління якістю - Ø Планування якості - Ø Страхування якості - Ø Контроль і управління якістю	Управління вартістю - Ø Планування ресурсів - Ø Оцінка бюджету - Ø Складання кошторису витрат - Ø Управління вартістю	
	Управління ризиком - Ø Ідентифікація ризику - Ø Кваліфікація ризику - Ø Протиризові заходи - Ø Управління ризиком	Управління персоналом - Ø Планування організації - Ø Формування й згуртування проектної команди - Ø Навчання персоналу - Ø Мотивація персоналу	Управління закупівлями - Ø Планування закупівель і МТО - Ø Складання й закриття угод - Ø Торги, конкурси, тендери - Ø Контроль за ходом виконання угод	Управління комунікаціями - Ø Планування комунікацій - Ø Схеми отримання, переробки і передачі інформації - Ø Підготовка звітів - Ø Адміністрування	
Забезпечуючі – забезпечують процес реалізації проекту і надійність результату					

Управління змістом (предметною областю) проекту (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 проєкту (і виробництва), а не контроль отриманого результату (продукції).

Основні протиріччя виникають у трикутнику “вартість-час-якість”

Управління якістю пронизує весь життєвий цикл, всі сторони і елементи проєкту, а саме:

- проєктні, організаційні і управлінські рішення;
- матеріали і обладнання, що використовується;
- якість виконуваних робіт під час реалізації проєкту;
- якість отриманих результатів проєкту.

Управління вартістю

Вартість визначає здійсненність проєкту і оцінку його результатів. Вартість – одна з основних зон уваги при управлінні проєктами.

Бюджет проєкту завжди є “оптимістичним”.

Пам’ятати: якщо тривалість проєкту – сума лише критичних робіт, то бюджет – сума всіх ресурсів.

Під час **управління вартістю** слід сконцентруватися на мінімізації перевитрат.

Функція управління вартістю включає попередню оцінку витрат, пов’язаних з проєктом, визначення кошторису витрат, джерел фінансування і бюджету проєкту, планування грошових потоків, прогнозування доходів і прибутків, контроль за витрачанням і надходженням коштів та прийняття рішень у випадках перевищення витрат та інших відхилень від фінансових планів.

Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проєкту і отримання запланованого прибутку від його здійснення.

Управління ризиком

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

Ризики проекту характеризуються трьома факторами:

- 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 ступеня ризику протягом життя проекту і розподіл можливого збитку 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.

Управління персоналом спрямовано на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення цілей проекту.

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 закупівель і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів.

Функції управління закупівлями включають 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 процесом 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).

В управлінні проектами виокремлюються три аспекти:

- Ø діяльність, спрямована на створення продукту проекту (стратегічні рішення щодо переходу до наступної фази створення продукту проекту);
- Ø діяльність, спрямована на виконання проекту (операційні рішення на підставі порівняння факту та плану виконання проекту);
- Ø загальноуправлінська діяльність щодо системної координації у зовнішньому (організація, надсистеми) та внутрішньому (команда проекту) середовищі (інструменти менеджменту та соціальних наук в умовах конкретної корпоративної культури).

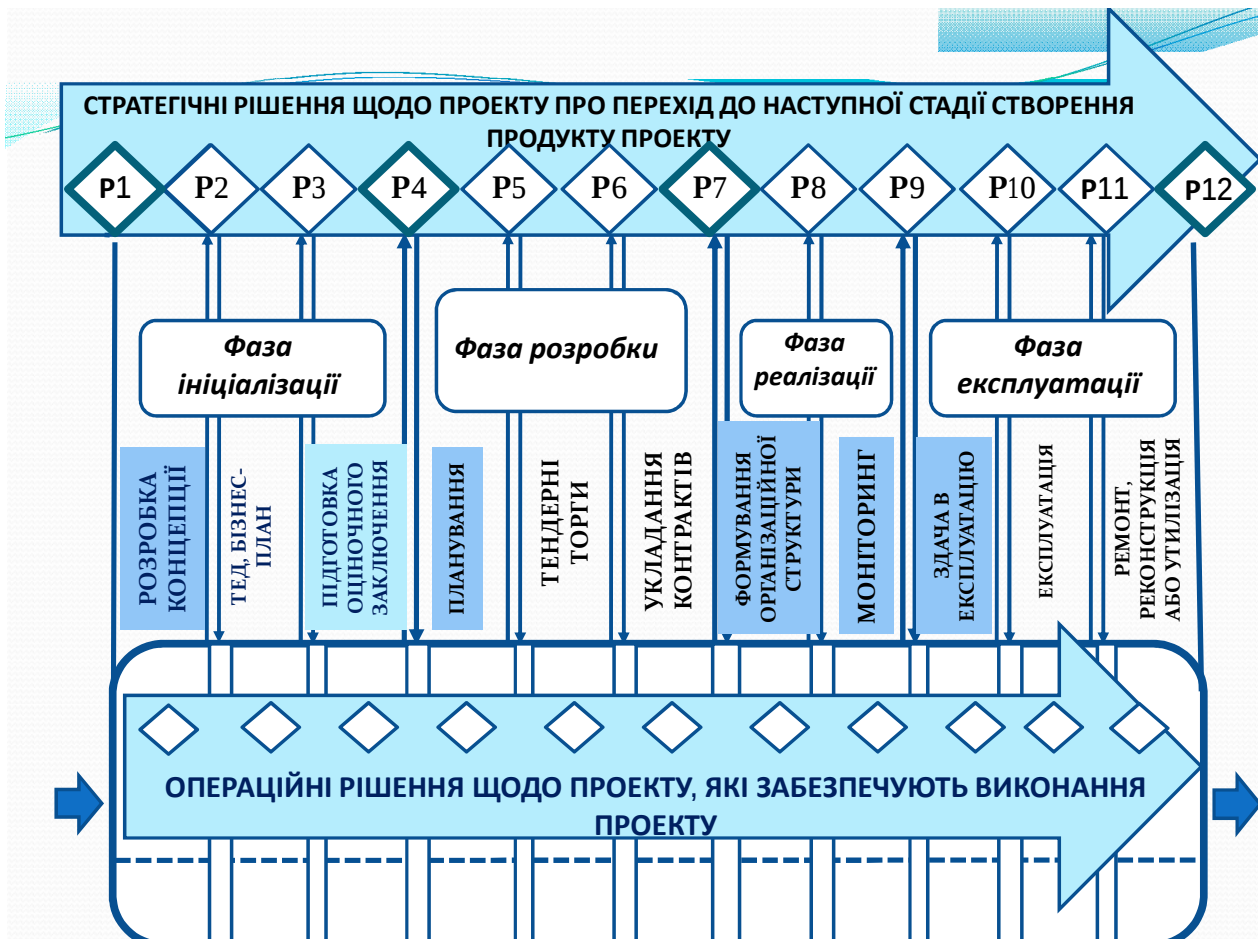
Стратегічні рішення зі створення продукту проекту

Приймаються:

- з урахуванням місії організації та стратегії її розвитку, пріоритетів надсистем;
- за обов'язковою участю замовника та інвестора.

Супроводжуються протоколами нарад.

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



Управлінські рішення за життєвим циклом проекту

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.

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 з проекту.

P₆ – укладання контрактів

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

- контракти з проекту.

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

- збирання 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

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 з проекту.

P10 – експлуатація продукту проекту.

P11 – ремонт, реконструкція, утилізація продукту.

Для проектів публічної сфери (підхід Єврокомісії)

Методологія управління проектним циклом

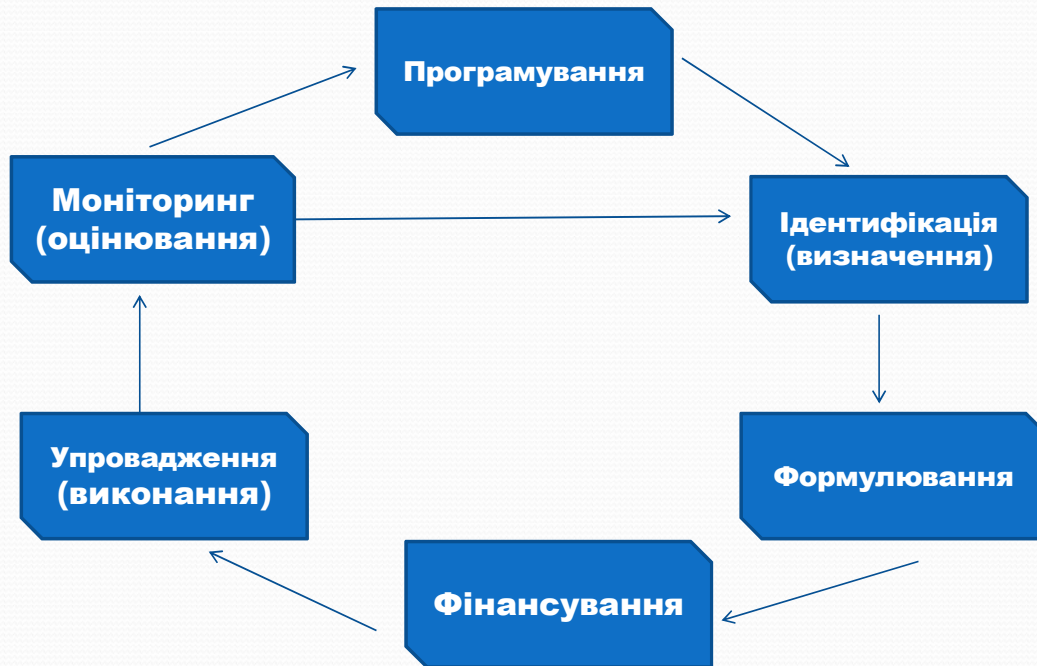
Управління проектним циклом – специфічна управлінська діяльність впродовж життєвого циклу проекту, спрямована на розв'язання публічної проблеми через визначення цілей і застосування інструментарію і технологій проектного підходу.

Передбачас:

- Ø Детальний аналіз проблем.
- Ø Планування, орієнтоване на ціль.
- Ø Результат, який можна виміряти.
- Ø Наскрізню увагу до якості.
- Ø Фокусування на сталому ефекті проекту.
- Ø Стандартизований формат проектної документації.

Для проектів публічної сфери (підхід Єврокомісії)

Проектний цикл



Для проектів публічної сфери (підхід Єврокомісії)

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). Чинники впливу:

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

Оцінювання фінансово-економічної ефективності проекту

Показники, засновані на даних про рух грошових коштів

- Чиста теперішня вартість (NPV).
- Внутрішня норма прибутковості (IRR).
- Індекс прибутковості (PI).
- Дисконтований строк окупності.

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

Втрата вартості грошей у часі

- “Майбутні” гроші “дешевше” теперішніх, тому що на їх майбутню вартість впливає інфляція, ризики, можливості отримання доходу від вкладення грошей (в бізнес або в банк на депозит).
- Тому для створення коректних умов порівняння вартості майбутніх і теперішніх грошових потоків здійснюють операцію дисконтування (приведення майбутньої вартості грошей до теперішньої) за допомогою коефіцієнта дисконтування.

Чиста теперішня вартість

Застосовується дисконтування – спосіб приведення грошової вартості майбутніх грошових потоків до теперішнього часу

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

NPV – чиста теперішня вартість;

B_t – поточні доходи (вигоди);

C_t – поточні витрати;

I – початкові інвестиції (витрати);

t – індекс року виконання проекту;

n – тривалість проекту;

r – ставка дисконтування.

Внутрішня норма 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 більше** норми дисконтування **r** , вважаються ефективними, а ті, в яких **IRR менше r** , - неефективними.

Індекс прибутковості PI

Характеризує віддачу проекту на вкладення в нього засоби і зазвичай розраховується для дисконтованих грошових потоків за формулою:

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

- K – початкові капітальні вкладення;
- B_t – поточні доходи (вигоди);
- C_t – поточні витрати;
- t – індекс року виконання проекту;
- r – ставка дисконтування.

Дисконтований строк окупності

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

Значення строку окупності не повинне перевищувати межі життєвого циклу проекту.

**Методика оцінювання суспільної корисності проектів реалізації
стратегічних цілей
через вигоди територіальної громади.**

**Ураховуючи труднощі кількісного виміру ефективності
проектів публічного сектору в термінах вигод-витрат,
оцінювання суспільної корисності проектів
реалізації стратегічних цілей
може бути здійснене через визначення впливу
проекту на вигоди територіальної громади,
для чого розроблена відповідна
класифікація вигод і відповідна методика.**

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

Модель оцінки проектів Project Excellence



Успішність проекту

Головний критерій –

висока позитивна оцінка результатів проекту
різними зацікавленими сторонами

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 1

Навчальна діяльність за розділом 1 “Проекти як засіб системного управління змінами” передбачає:

- Ø вивчення теоретичного матеріалу розділу;
- Ø самостійну роботу, у тому числі підготовку відповідей на питання для самоконтролю;
- Ø проміжний контроль у формі тесту (тест складається зі 20 тестових запитань, кожне з яких має результатом 1 відповідь).

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте поняття проектного підходу? Охарактеризуйте передумови його становлення.
2. Охарактеризуйте підходи до визначення поняття “проект”. Як Ви власне розумієте це поняття?
3. За якими ознаками можна класифікувати проекти? Яку класифікацію доречно використовувати у публічному управлінні?
4. Чи можна вважати функціонування і розвиток організації передумовою проектного і процесного управління? Обґрунтуйте відповідь.
5. Охарактеризуйте ключові відмінності бізнес-проектів і проектів сфери публічного управління.
6. Чи існує взаємозв’язок між стратегічним і проектним підходами? Обґрунтуйте доцільність їх інтеграції.
7. Охарактеризуйте процеси управління проектом за стадіями життєвого циклу.

Список рекомендованих джерел до розділу 1

Матеріали для обов’язкового вивчення

1. Навчальний посібник “Управління проектами” (розділ 1).

2. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
3. 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.
4. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібник / Анатолій Чемерис ; Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : Софія-А, 2012. – 80 с.

Нормативні документи

5. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2004. – № 25. – Ст. 352.
6. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи : Закон України від 4 груд. 2009 р. № 1367 // Офіц. вісн. України. – 2009. – № 101 ; 2010. – № 5. – С. 181 (ДІ) ; С. 402. – Ст. 3567.
7. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. № 106 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 8. – С. 86. – Ст. 313.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Міністерства економіки України від 4 груд. 2006 р. № 367. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>. – Назва з екрану.
9. Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Указ Президента України від 28 жовт. 2002 р. № 952/2002 // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 44. – С. 24. – Ст. 2003.
10. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2003 р. № 64 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 4. – С. 283. – Ст. 123.
11. Про внесення змін до Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 серп. 2012 р. № 758 // Офіц. вісн. України. – 2012. – № 62. – С. 135. – Ст. 2522.
12. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. – Режим доступу : www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf
13. 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.

Додаткові матеріали для вивчення

14. *Батенко Л. П.* Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Завгородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
15. 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.
16. *Чикаренко І.* Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253–259.
17. *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.
18. *Шаров Ю. П.* Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.
19. *Шаров Ю.* Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка з позицій концепції якості та результативності діяльності / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 2 (12). – С. 187–195.

Інтернет-ресурси

20. Асоціація міст України. – Режим доступу : <http://www.auc.org.ua/>
21. Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/>
22. Міжнародна асоціація управління проектами. – Режим доступу : <http://www.ipma.ch>
23. Українська асоціація управління проектами. – Режим доступу : www.upma.kiev.ua

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Тематичний план

2.1. Ініціалізація проекту і формування його результатної складової.

2.2. Планування проекту.

2.3. Управління проектом.

2.4. Особливості формування портфелю проектів реалізації стратегічних пріоритетів та управління ним.

2.5. Динамічне лідерство та командна робота.

2.6. Підготовка проектів під гранти.

Мета:

- зрозуміти сутність процесів ініціалізації проекту, підходів до формування цілі та результатів проекту;
- усвідомити місце, роль і зміст проектного аналізу;
- засвоїти основні інструменти структуризації та планування проекту;
- зрозуміти підходи і вивчити технології управління реалізацією проекту;
- вивчити інструменти формування портфелю проектів реалізації стратегічних пріоритетів (побудова дерева проблем, дерева цілей, логічна матриця тощо) та управління ним;
- ознайомитися з сутністю динамічного лідерства, правилами побудови команди проекту та командної роботи;
- засвоїти основні підходи і правила підготовки проектів під гранти благодійних фондів та інших міжнародних та вітчизняних організацій.

2.1. Ініціалізація проекту і формування його результатної складової

Роботи фази ініціалізації проекту

На фазі ініціалізації проекту виконуються три групи робіт:

- Концепція проекту (опрацювання проблеми, ідеї проекту, мети, продукту й результатів, очікуваних вигод, обмежень, ризиків проекту).
- Техніко-економічне обґрунтування проекту, його життєздатності та сталості.
- Підготовка оцінного висновку (експертиза проекту).

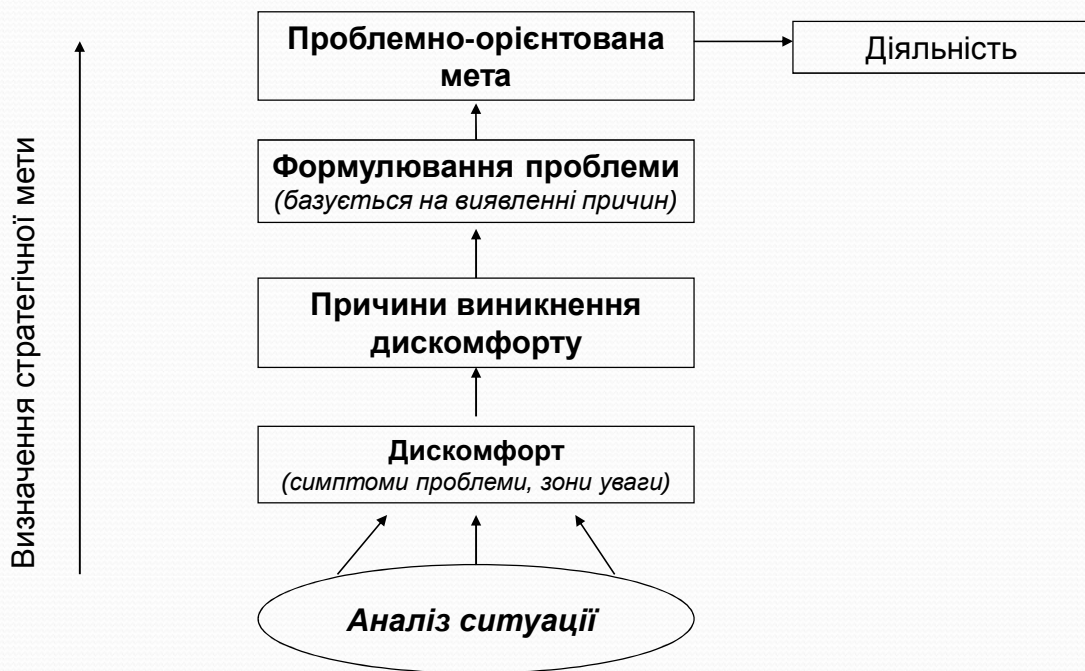
Фаза ініціалізації (концептуальна, передінвестиційна)

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

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



Визначення мети діяльності базується на з'ясуванні причини проблеми



На етапі ініціалізації (для проектів публічної сфери – це етапи програмування та ідентифікації проектного циклу).

Головна увага зосереджена на визначенні проблеми: уточнюється проблемна ситуація та описується проблема (публічна проблема), що буде вирішуватися в форматі проекту.

**В основі всіх проблем,
зокрема у публічній сфері,
є потреби зацікавлених сторін.**

Аналіз зацікавлених сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів.

Аналіз зацікавлених сторін

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.

Групи важливості та впливу зацікавлених сторін	
Група I	Зацікавлені сторони мають високу важливість для проекту, але низький вплив. Будуть ставити вимоги, якщо їх інтереси будуть порушені, і підлягають захисту
Група II	Зацікавлені сторони мають високий вплив на проект і високу важливість. Потенційні партнери, налагоджувати стосунки, заручитися підтримкою
Група III	Зацікавлені сторони з високим впливом на проект, але результати на них безпосередньо не спрямовані. Джерело ризику, потребують уваги і контролю; консультування, інформування про перебіг подій
Група IV	Зацікавлені сторони з низьким впливом і важливістю для проекту. Найменша увага

Можливі інтереси зацікавлених сторін проекту

Матрица заинтересованных сторон			
№	Заинтересованные стороны	В чем заинтересованы	Предлагаемые критерии для оценки проекта
1	Инициатор	В воплощении идеи	
2	Заказчик	В свойствах продукта проекта	...
3	Менеджер и команда	В достижении показателей успеха проекта	
4	Бизнес	В финансовой эффективности создания и эксплуатации продукта проекта	
5	Общество	В результатах использования продукта проекта	...
6	Власть	В экономической эффективности и экологической безопасности создания и эксплуатации продукта проекта	...

Формулювання і опис проблеми

Сформулювати проблему і описати 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.

Опис та соціально-економічний аналіз проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект (вимоги Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування)

- 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 (бізнес-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 здійснюється:

- Консультації із 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).

Інноваційність проекту: вимога до бізнес-ідеї (вимоги Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування в Україні)

- **Інноваційність:** абсолютна або відносна.
- **Зміст проектів (програм)** має передбачати, зокрема, розробку методології інноваційних підходів до вирішення питань місцевого значення.
- **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... Це, наприклад, може бути:
 - реформування житлово-комунального господарства (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.

Альтернативи розв'язання проблеми

1. Будь-яку проблему можна розв'язувати як мінімум **двома** альтернативними шляхами (саме просте – нічого не робити, або щось робити).
2. Кожний шлях (альтернатива) – є **унікальним**.
3. Реалізація кожної альтернативи – це реалізація **проекту**.

Але це будуть різні проекти, з різною метою, тому що від вибору альтернативи залежить формулювання мети проекту

Приклад

формулювання проблемно-орієнтованої цілі на основі розгляду альтернатив розв'язання проблеми



Методи генерації альтернатив

- Взаємовиключні (або/або) чи доповнюючі (і/і) альтернативи (залежно від наявного обсягу ресурсів).

Інкрементальний підхід – послідовні поліпшення.

Радикальний підхід – зробити все по-іншому.

Можливий набір критеріїв оцінювання альтернатив

Відповідність проблемі

Забезпеченість ресурсами:

- Фінансовими.
- Матеріальними.
- Людськими.
- Часовими.
- Інформаційними.

Здійсненність – силові поля:

- Правове.
- Організаційно-управлінське.
- Зацікавлені сторони.

Наслідки:

- Фінансово-економічні.
- Соціально-політичні.
- Екологічні.

Мета проекту – це модель майбутнього продукту проекту

Логічна структура мети проекту



ØПЕРША СКЛАДОВА характеризує глобальну дію, яку необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді. Наявність матеріального об'єкта може передбачати дії у вигляді його ***модернізації, реконструкції, сертифікації, упровадження, ліквідації й т.п.*** Якщо об'єкта немає, то залежно від стану проробки ідеї проекту можуть бути реалізовані дії щодо ***створення, розробки, побудови й т.п.***

ØДРУГА СКЛАДОВА повинна давати уявлення про **майбутній матеріальний продукт** проекту, що кореспондується з назвою продукту проекту.

ØТРЕТЯ СКЛАДОВА містить **бажані показники** реалізації проекту **в часі, вартості** та, при можливості, **особливості його реалізації** (територіальні, оточення тощо).

Приклад формулювання мети проекту

**Реконструкція футбольного стадіону
“Металург” із забезпеченням відповідності
європейським вимогам якості до 01.04.2011 з
дотриманням бюджету 780 млн грн.**

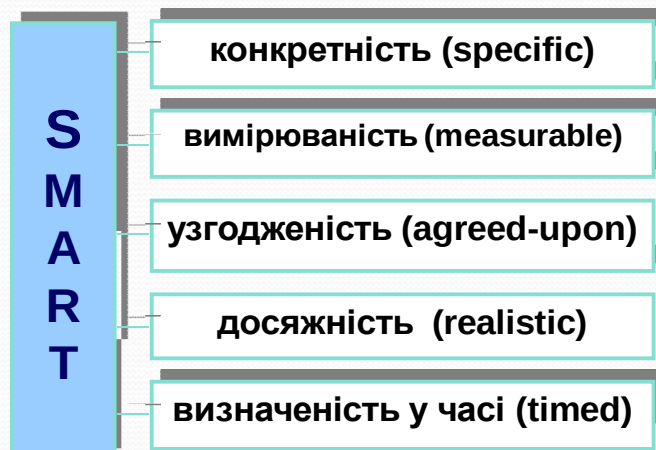
Бренд:

**“Дніпроарена” – стадіон європейського рівня
якості.**

Бренди (приклади):

“Морський старт”, “Фабрика зірок”.

Вимоги до коректно сформульованих цілей (SMART-вимоги)



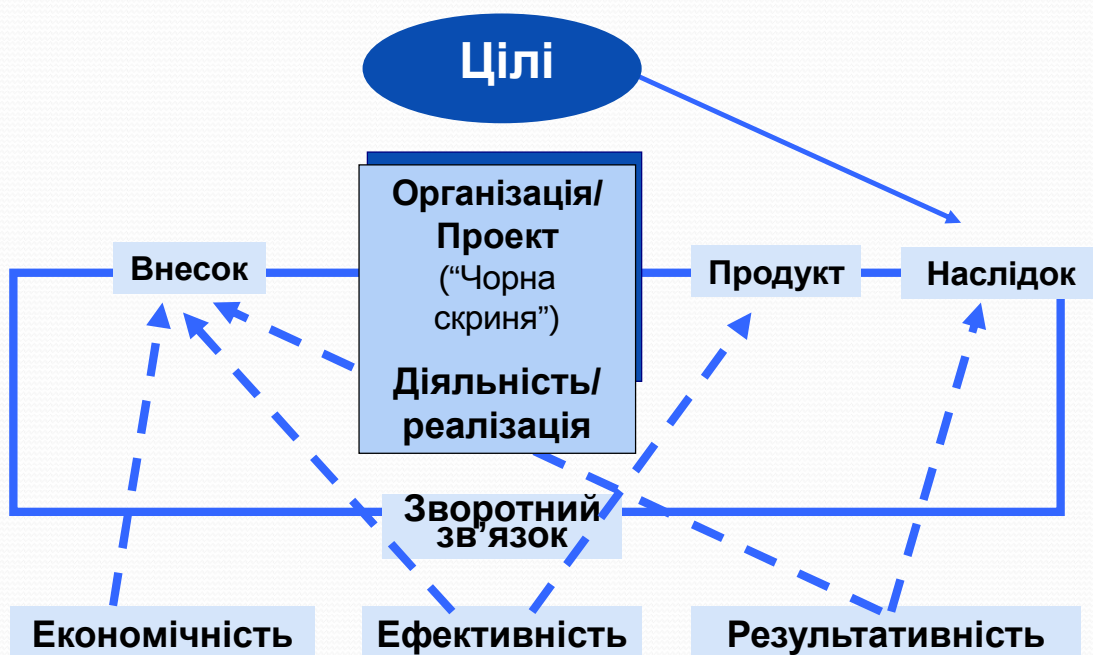
Продукт і результат проекту

- Продукт – матеріалізоване чи нематеріальне (для послуги) в реальній дійсності завершення процесу споживання ресурсів (“вихід” процесу).
- Результат – соціалізовані зміни у зовнішньому середовищі внаслідок використання продукту проекту.

Модель “Внесок – Продукт – Наслідки”

- У моделі “Внесок – Продукт – Наслідки”:
 - **“внесок”** – це ресурси (людські, гроші, час, енергія, ін.), які перетворюються у процесі діяльності у результати;
 - **“продукт діяльності”** – безпосередні результати діяльності;
 - **“наслідок діяльності”** – явища, які спричинені продуктами діяльності.

Модель “Внесок – Продукт – Наслідки”



	Продукти	Наслідки
Бюро аудиту	Звіти	Дотримання рекомендацій
Шляхи	Відремонтовано (км)	У доброму стані (км)
Лікарня	Кількість пацієнтів, яких було прооперовано	Кількість пацієнтів, яких було виліковано
Поліція	Регулювання транспорту	Тенденції смертності внаслідок ДТП
Школа	Організація навчання	Застосування знань
Відділ кадрів	Звіти Заяви стосовно працевлаштування Нормативні акти Семінари	Дотримання рекомендацій Удосконалення роботи публічного сектору

Фаза ініціалізації
(концептуальна, передінвестиційна)
 На наступному етапі аналізуються продукт і альтернативи проекту

Розроблення ТЕО та бізнес-плану
(точність: +/- 50%;
суб'єкти: замовник, інвестор, іноді - керівник)

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

Дослідження альтернатив

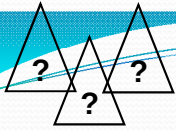
Структура проектного аналізу

Прийнято розрізняти наступні види проектного аналізу:

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

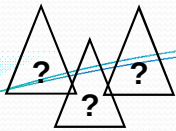
1.4. Алгоритм проектного аналізу

Аспект аналізу	Основне питання
Попередній аналіз здійсненності	Як характеризується зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства?
Комерційний аналіз	Чи є попит на продукт 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?



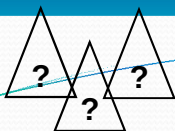
1.6. Базовий рівень проектного аналізу

Аспект аналізу	Основне питання
Комерційний аналіз	1. Попит на продукт проекту. 2. Вибір цільового сегменту. 3. Позиціювання продукту проекту. 4. Відповідність до прийнятої стратегії. 5. Ресурсне забезпечення проекту. 6. Заходи щодо просування продукту проекту.
Технічний аналіз	1. Місце розташування (місце реалізації проекту). 2. Масштаб проекту. 3. Строки реалізації проекту у цілому та його фаз. 4. Доступність та досяжність джерел сировини, робочої сили та інших ресурсів. 5. Реалізуємість технології. 6. Забезпечення якості. 7. Розрахунок витрат на виконання проекту з урахуванням непередбачених витрат.



1.6. Базовий рівень проектного аналізу

Аспект аналізу	Основне питання
Екологічний аналіз	1. Категорія проекту з позиції екологічного аналізу. 2. Заходи щодо запобігання негативного впливу проекту на навколишнє середовище.
Фінансовий аналіз	1. Оцінка інвестиційних витрат. 2. Прогноз грошових потоків. 3. Вибір джерел фінансування, організація фінансування проекту. 4. Розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням ризиків і невизначеності.
Економічний аналіз	1. Встановлення впливу проекту на економіку регіону. 2. Позиціювання проекту за критеріями економічної привабливості й ефективності.



1.6. Базовий рівень проектного аналізу

Аспект аналізу	Основне питання
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

Фінансовий та економічний аналіз проекту здійснюються за методологією, що наведена у підрозділі 1.2.

Показники, засновані на даних про рух грошових коштів.

- Чиста теперішня вартість (NPV).
- Внутрішня норма прибутковості (IRR).
- Індекс прибутковості (PI).
- Дисконтований строк окупності (DPP).

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

Методика оцінювання суспільної корисності проектів реалізації стратегічних пріоритетів у публічному управлінні.

**Ураховуючи труднощі кількісного виміру ефективності
проектів публічного сектору в термінах вигод-
витрат,
оцінювання суспільної корисності проектів
реалізації стратегічних цілей
може бути здійснене
через визначення впливу проекту
на вигоди територіальної громади,
для чого розроблена відповідна класифікація вигод і
відповідна методика.**

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

Фаза ініціалізації (концептуальна, передінвестиційна)

**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.

Документи: Статут проекту, логічна матриця.

При розробці концепції проекту має бути забезпечена інноваційність ідеї проекту

- **Інновації** - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Закон України “Про інноваційну діяльність”

Інновація

- **кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення:**

- у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку;
- нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності;
- у новому підході до управління, надання публічних послуг.

Традиційно застосовують “універсальне” поняття **інновацій – продукт або послуга, які сприймаються на ринку як нові.**

Критерії інноваційності проекту

Якісні критерії:

- цінність, позитивний ефект для територіальної громади або сукупності територіальних громад;
- наявність технологічних інновацій (продуктних, процесних);
- наявність організаційних і маркетингових інновацій (застосування нових ринкових підходів та методів, управлінських схем та технологій);
- визнання проекту як суто інноваційного проекту (з розроблення об'єктів інтелектуальної власності та їх реалізацією з долею новізни не менше 50% від загального об'єму “результатів проекту”).

Критерії інноваційності проекту

Кількісні критерії:

- обсяг економії ресурсів (природних, матеріальних, технічних, людських тощо) порівняно з ситуацією “БЕЗ ПРОЕКТУ”;
- обсяг економії фінансових ресурсів / повернення інвестицій (порівняно з ситуацією “БЕЗ ПРОЕКТУ”);
- кількість наявних патентів, поданих заявок на отримання патенту, зареєстрованих авторських прав за тематикою проекту.

Чим інноваційніше проект, тим вище його **невизначеність** та можливість виникнення **ризикових подій**.

Абсолютні та відносні інновації в проектах (приклади)

- якщо результатом реалізації проекту є новий продукт (товар, технологія, послуга тощо), який ще не має аналогів у світі (ноу-хау), і який можна запатентувати, то такий продукт є **абсолютною інновацією**;
- якщо проектом передбачено, наприклад, запровадження чи вдосконалення системи енергозбереження у конкретному населеному пункті, встановлення енергозберігаючих лампочок у комбінації з іншими заходами та паралельним встановленням сонячних батарей і зовнішнім утепленням домів, то такий інтегрований підхід є **відотною інновацією**;
- Частіше за все проекти у сфері забезпечення місцевого та регіонального розвитку будуються саме на відносних інноваціях.
- Продукт, який створюється в результаті реалізації таких проектів, може мати аналоги у світі. Але... Якщо враховувати місцеві умови та реалії, то саме для цього села, саме для цієї території створюваний продукт буде новим, що і обумовить унікальність вашого проекту та його інноваційність.

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.
- Як визначити, яким чином відповідні **системні зрушення позначилися на наповненні місцевої нормативно-правової бази** та на перспективах її подальшого розвитку?



2.2. Планування проекту

Планування проекту здійснюється на фазі розроблення

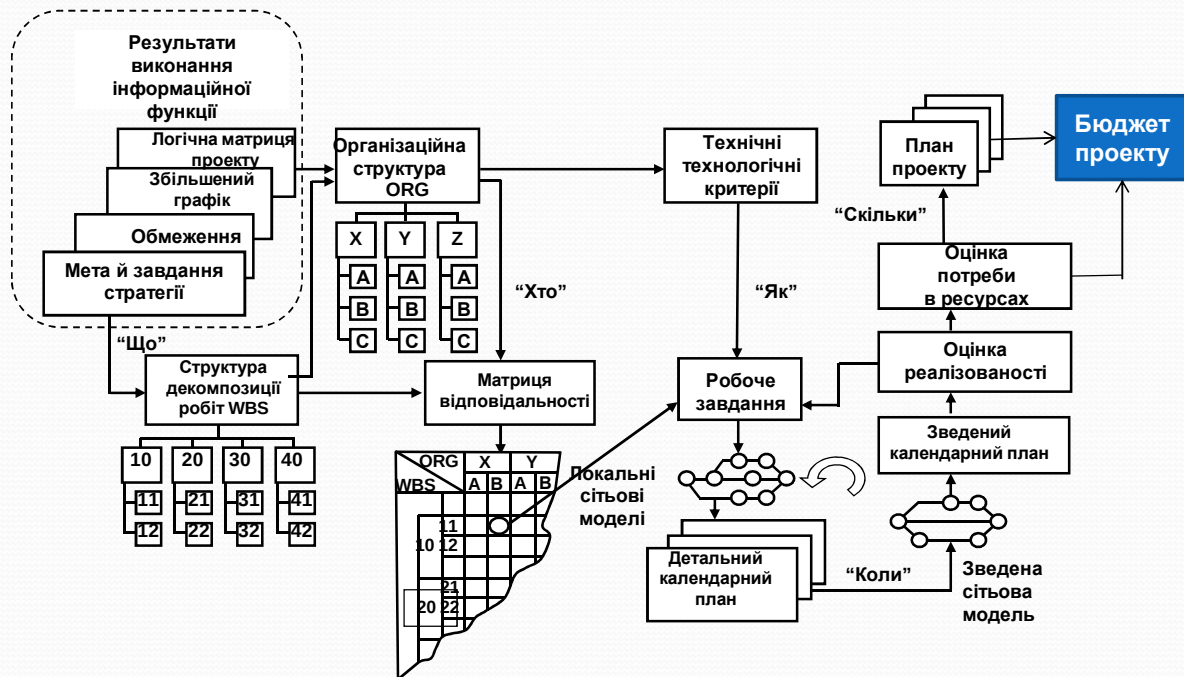
**При плануванні проекту бажано досягати точності
інформації +/- 10%**

**Планові рішення погоджуються із замовником та
інвестором**

Планування проекту здійснюється за етапами:

1. Структуризація проекту (ієрархічна структура робіт - WBS, організаційна структура виконання проекту - OBS, матриця відповідальності - RAM).
2. Розробка планів-графіків реалізації проекту.
3. Ресурсне планування, постачання й контракти.
4. Планування бюджету проекту.

Основні етапи процесу планування проекту



Структуризація проекту

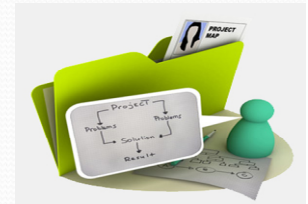
Для вирішення задач планування проекту майбутня проектна діяльність може структуруватися за різними ознаками:

- за видами виконуваних робіт;
- за відповідальними виконавцями;
- за ресурсами;
- залежно від специфічних вимог (наприклад, згідно з методичними рекомендаціями Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування, вимог замовника, інвесторів).

Структуризація 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 (*Resource Breakdown Structure*);
- структура вартості – CBS (*Cost Breakdown Structure*).



Ієрархічна структура декомпозиції робіт проекту (WBS – “дерево робіт”)

- Ієрархічна структура декомпозиції робіт проекту WBS (дерево робіт проекту) – це графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, які логічно та ієрархічно пов'язані з процесом вироблення продукту проекту.
- WBS надає представлення у графічному вигляді про повний об'єм робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проекту.
- WBS є базою створення організаційної структури проекту (OBS) і системи управління проектом, оскільки зумовлює організацію робіт, послідовність та ієрархію проектних завдань і пакетів робіт на всіх подальших фазах життєвого циклу проекту.
- WBS є основою розподілу відповідальності за досягнення цілей проекту між його виконавцями, чим встановлює, що всі роботи за проектом мають відповідальних і не випадуть з поля зору.
- WBS забезпечує для членів команди розуміння загальних цілей і завдань за проектом.

Декомпозиція робіт проекту (побудова WBS – “дерева робіт”)

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

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

Особливості побудови WBS

- пакети робіт **не зв'язані за часом** виконання – пріоритетним є **принцип повноти**: важливо врахувати всі необхідні роботи для реалізації проекту;
- кількість рівнів деталізації зумовлюється досягненням **необхідної різноманітності та достатності** для планування й моніторингу робіт проекту;
- на найнижчому рівні розташовані пакети робіт, для розкриття змісту яких потрібне **знання предметної області проекту** (потрібні вузькі спеціалісти, що знають технологію виконання робіт).

Правила побудови WBS

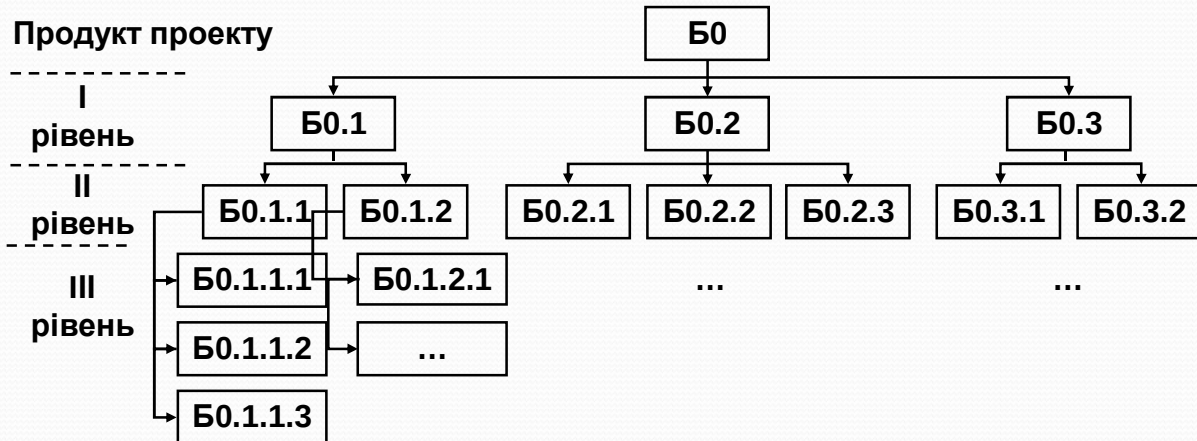
1. На верхньому першому рівні WBS фіксують продукт проекту.
2. На другому рівні представляють збільшені напрями діяльності за проектом згідно обраної ознаки його декомпозиції. Зміст цього рівня структури значною мірою залежить від типу, особливостей проекту та галузі, в якій він реалізується.
3. На третьому 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.

Приклад представлення WBS проекту



Приклад WBS проекту



Організаційна структура проекту (OBS)

OBS (*Organizational Breakdown Structure*) – 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.

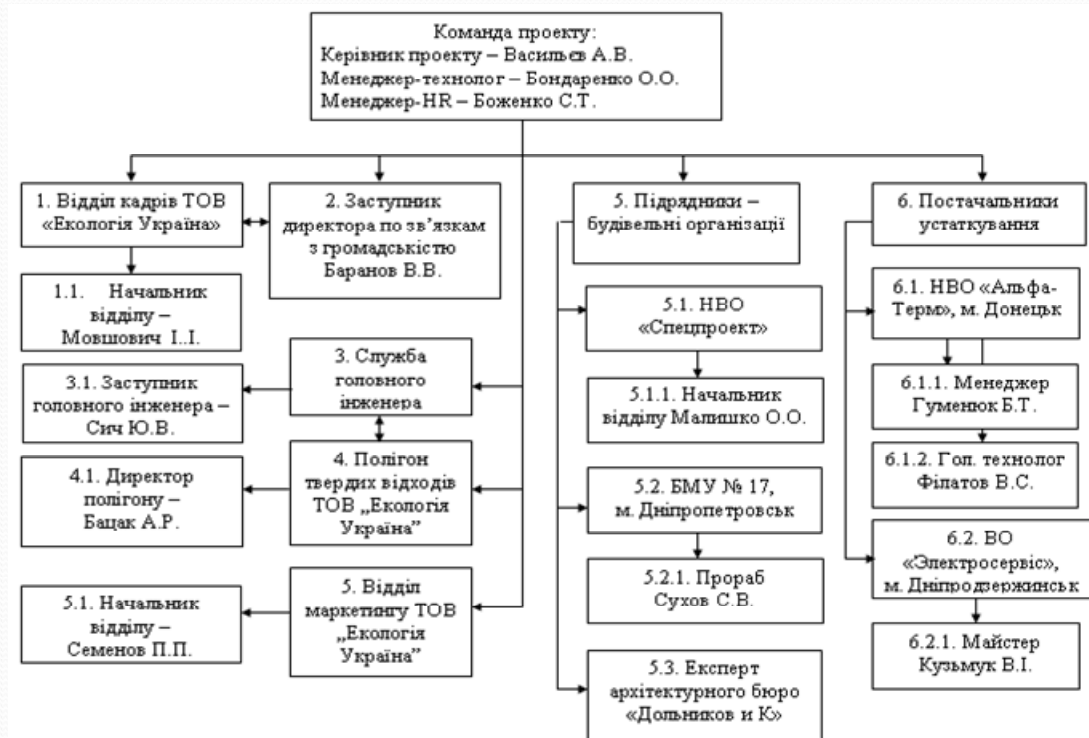
Елементами OBS можуть бути:

- 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 OBS проекту



Матриця відповідальності (RAM)

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 кілька робіт.

Приклад матриці Відповідальності (фрагмент)

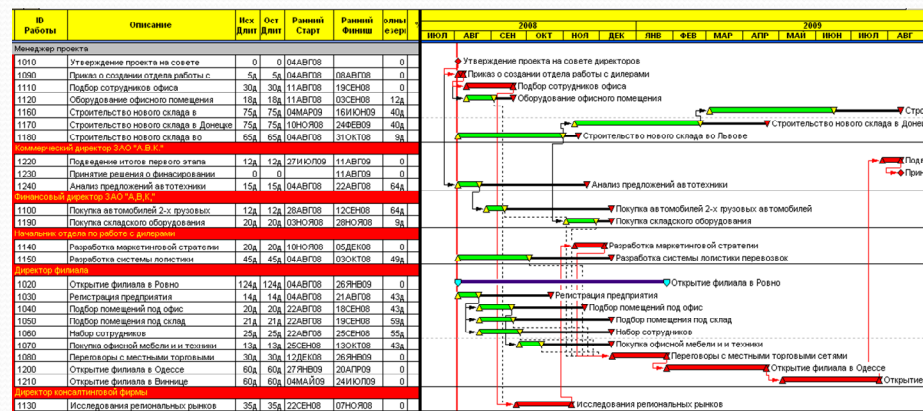
Відповідальні	Менеджер проекту	Менеджер-технолог	Менеджер-HR	Заступник гол. інженера	Прораб ЕМУ №17	Менеджер НВО «Альфа-Терм»	Гол. технолог Філатов В. С.
Роботи							
1. Персонал	*						
1.1. Підбір персоналу		*					
1.2. Інструктаж, тестування персоналу	*						
2. Підготовка виробничих приміщень							
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

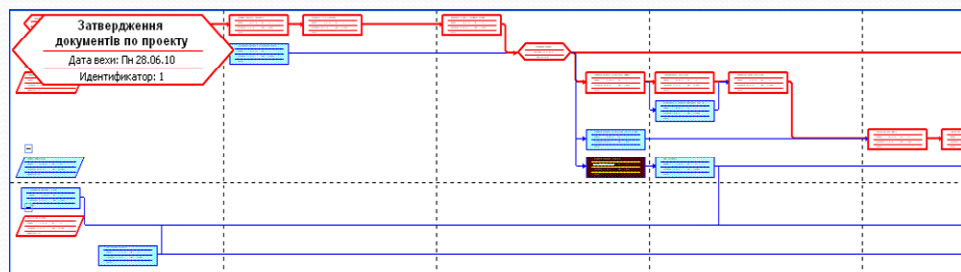
- Для реального уявлення про тривалість виконання окремих робіт проекту з урахуванням обмежень у використанні ресурсів, а також про тривалість проекту в цілому у робочих днях та з урахуванням вихідних та святкових днів, будують плани-графіки робіт. Вони мають різні форми представлення:
 - Мережний графік (сітьова модель).
 - Діаграма Гантта (календарний або лінійний графік).
 - Таблична форма.

Загальний вигляд планів-графіків проекту

Діаграма Ганта



Мережний графік

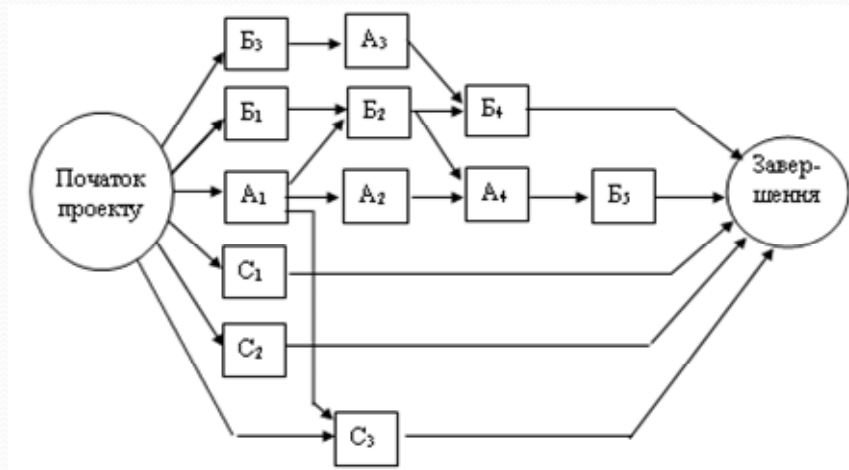


Основні елементи плану-графіку проекту

- Робота (завдання).
- Пакети робіт (сумарні роботи).
- Зв'язок – визначає послідовність виконання робіт.
- Віха – подія, контрольна точка, що визначає початок / завершення певних періодів проекту.

Мережевий графік

Сітьова модель складається з кількох типів елементів:
робіт, які розташовані у вузлах,
та логічних взаємозв'язків між роботами проекту,
які відображуються стрілками

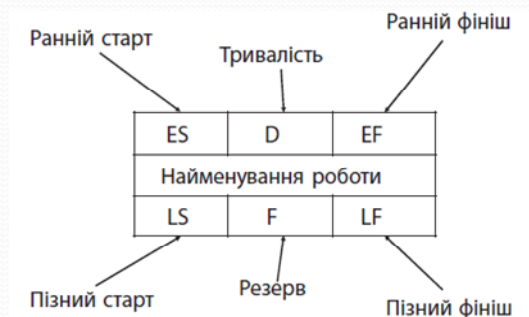


Параметри роботи проекту

- **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 мережевому 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

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

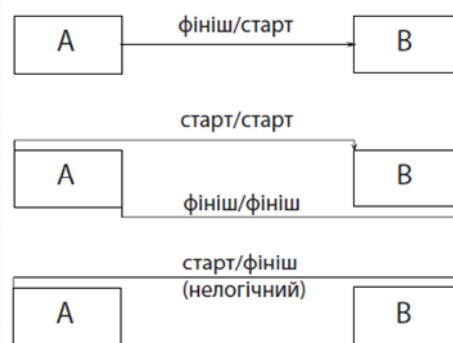
- де D_o – оптимістична тривалість;
- k_o – коефіцієнт оптимістичної тривалості (дорівнює 1);
- D_e – очікувана тривалість;
- k_e – коефіцієнт очікуваної тривалості (дорівнює 4);
- D_p – песимістична тривалість;
- k_p – коефіцієнт песимістичної тривалості (дорівнює 1)

$$k_o + k_e + k_p = 6$$

Логічні взаємозв'язки у сітвової моделі

Виділяють чотири типи логічних взаємозв'язків між парами робіт в проекті:

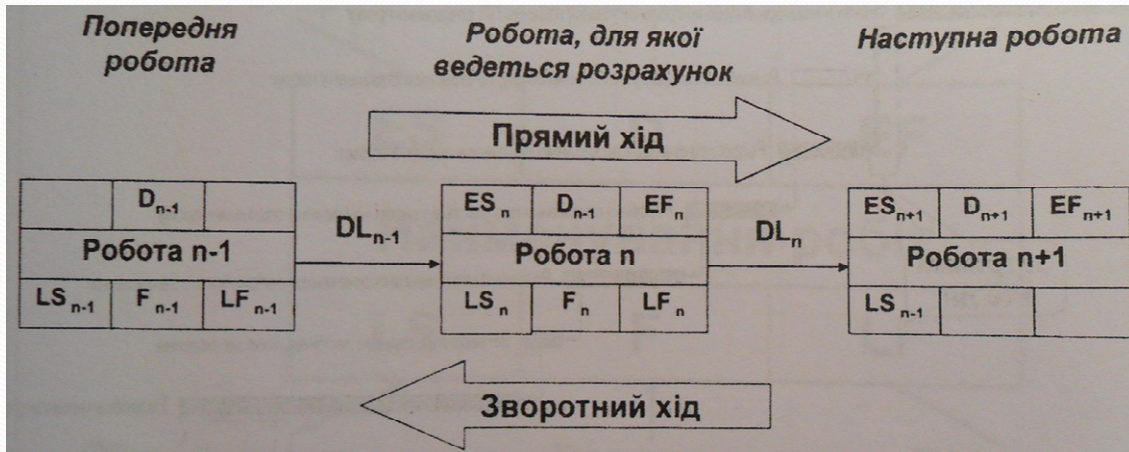
- “фініш – старт”: наступна робота розпочнеться після того, як завершиться попередня;
- “фініш – фініш”: роботи повинні завершитися одночасно;
- “старт – старт”: роботи повинні починатися одночасно;
- “старт – фініш”: наступна робота завершиться тоді, коли почнеться попередня.



Критичний шлях проекту

- **Критичний шлях проекту** – це найдовший ланцюжок робіт, що визначає мінімальну загальну тривалість проекту.
- Роботи, що складають критичний шлях, зветься критичними і не мають **резервів часу** для виконання.
- **Збільшення термінів** виконання робіт критичного шляху веде до збільшення тривалості певного періоду реалізації проекту та проекту у цілому. Отже, тривалість проекту може бути скорочена за рахунок скорочення тривалості критичних робіт.

Метод критичного шляху (розрахунок дат)



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)

Повний резерв (F) = Пізній старт (LS) – Ранній старт (ES) = Пізній фініш (LF) – Ранній фініш (EF).

Вільний резерв (F') = Ранній старт наступної роботи (ES) - Ранній фініш попередньої роботи (EF) – затримка зв'язку (D).

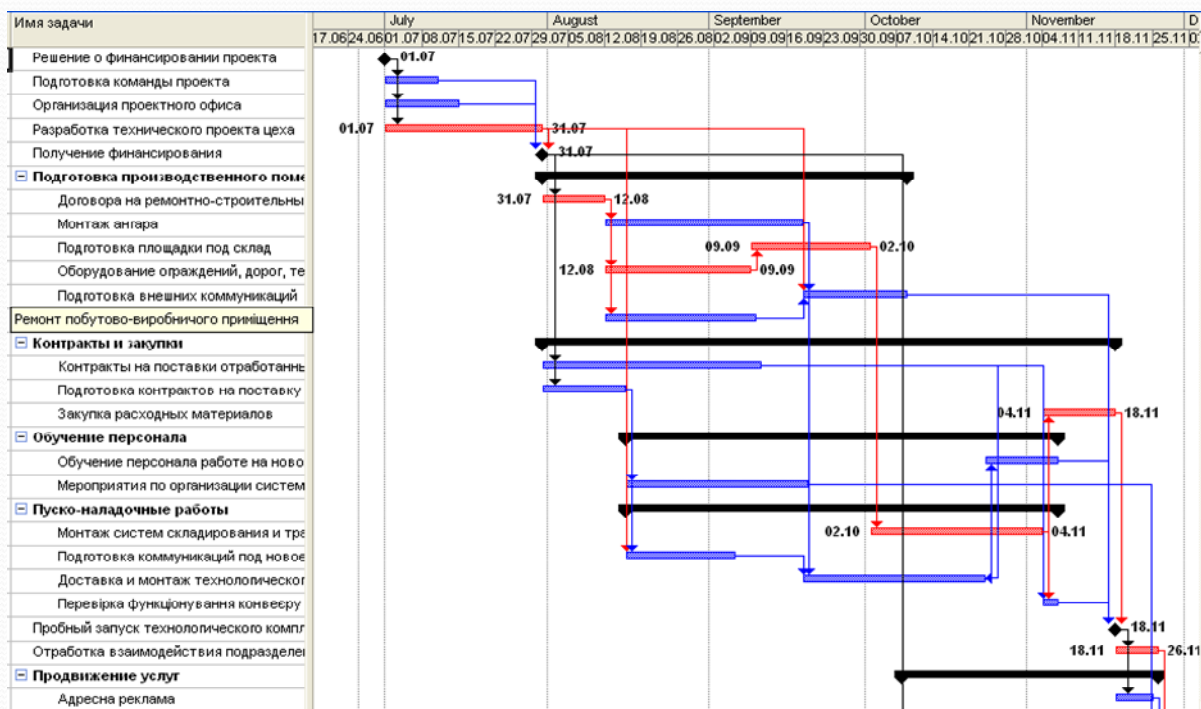
Календарний план-графік проекту (лінійний графік у вигляді діаграми Гантта)

- Мережевий 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																
Вивіз накопиченого сміття																
Обладнання площадок для сміття																
Друк та розсилка листівок																
Публікації у місцевій пресі																
Громадські слухання																

Приклад діаграми Гантта, побудованої з використанням спеціалізованого програмного продукту MS Project



Таблична форма календарного плану-графіку

При підготовці проектів для участі у Всеукраїнському конкурсі проектів і програм розвитку місцевого самоврядування план-графік реалізації проекту подається у табличній формі

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

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

Имя задачи	Длительность	Начало	Конец	Предшественн
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	
Договор 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 опражнений, дорог, территории	20 days	Mon 12.08.13	Mon 09.09.13	7
Подготовка внешних коммуникаций	14 days	Thu 19.09.13	Wed 09.10.13	4,12,8
Ремонт побутово-виробничого приміщення	21 days	Mon 12.08.13	Tue 10.09.13	7
Контракты и закупки	78 days	Wed 31.07.13	Mon 18.11.13	
Контракты на поставки отработанных РТИ	30 days	Wed 31.07.13	Wed 11.09.13	5
Подготовка контрактов на поставку техоборудования	12 days	Wed 31.07.13	Fri 16.08.13	5
Закупка расходных материалов	10 days	Mon 04.11.13	Mon 18.11.13	21
Обучение персонала	59 days	Fri 16.08.13	Thu 07.11.13	
Обучение персонала работе на новом оборудовании	10 days	Thu 24.10.13	Thu 07.11.13	23
Мероприятия по организации системы TQM	25 days	Fri 16.08.13	Fri 20.09.13	15
Пуско-наладочные работы	59 days	Fri 16.08.13	Thu 07.11.13	
Монтаж систем складирования и транспортировки	23 days	Wed 02.10.13	Mon 04.11.13	9
Подготовка коммуникаций под новое оборудование	15 days	Fri 16.08.13	Fri 06.09.13	4,15
Доставка и монтаж технологического оборудования	25 days	Thu 19.09.13	Thu 24.10.13	22,14FF;8
Проверка функционирования конвейера	3 days	Mon 04.11.13	Thu 07.11.13	21,14
Пробный запуск технологического комплекса	0 days	Mon 18.11.13	Mon 18.11.13	11,18,16,24
Отработка взаимодействия подразделений	6 days	Mon 18.11.13	Tue 26.11.13	25
Продвижение услуг	35 days	Tue 08.10.13	Tue 26.11.13	
Адресна реклама	5 days	Mon 18.11.13	Mon 25.11.13	25

Ресурсне планування проекту

Традиційно в управлінні проектами ресурси поділяють на **матеріально-технічні, трудові та фінансові.**

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 кожного окремого елемента нижчого рівня WBS

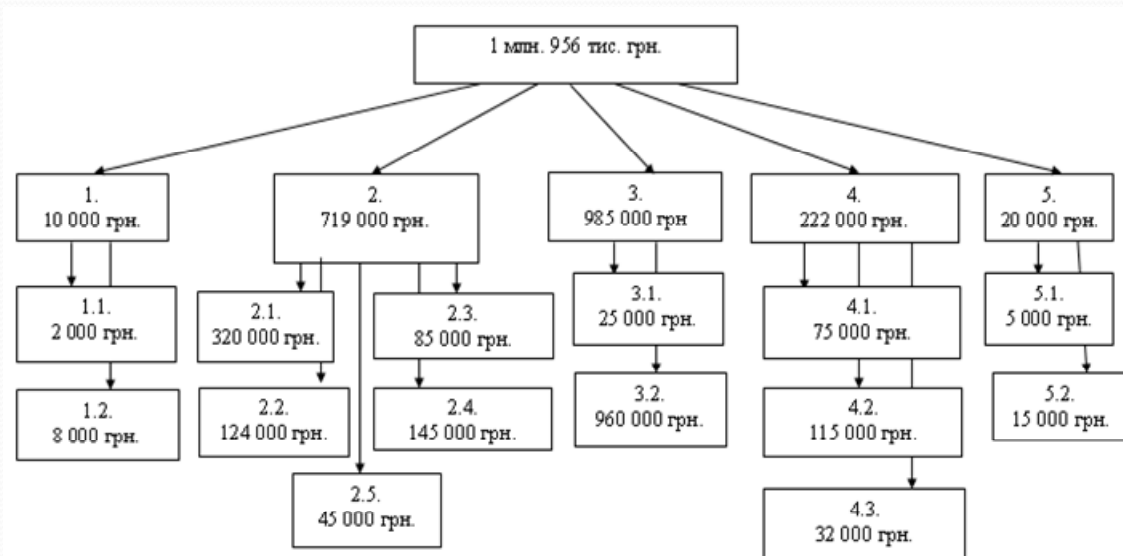
Приклад ресурсного планування проекту

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 (CBS) проекту

- CBS показує розподіл вартості проекту між напрямками, пакетами робіт, роботами.
- Розраховується на основі переліку використовуваних ресурсів, їх вартості та кількості.
- У CBS розрахунок вартості проекту здійснюється “знизу – вгору”

Приклад структури вартості (CBS)



Фінансування проекту

В управлінні проектами використовують кілька 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 залежно 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”

Етапи (пакети робіт) / Роботи або статті витрат		Термін здійснення (місяці проекту)	Відповідальний партнер	Співпідрядник	Загальна сума за статтею, USD	Загальна сума за статтею, грн	Фінансування від партнерів	Очікуване фінансування від МФВ, USD / грн		Стаття витрат за табл. МВФ
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 напрямками робіт відповідно до цілей проектів	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 основних 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 робочих днів, до 100 грн проїзд, 50 - витрати на тиражування документів за проектом)		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 м ² території навколо Центрів	7	259	1 815	1 815
4	Комплекси ігрових майданчиків (гойдалки (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 / Подовжувач-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; Антивірус 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 добових 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
5	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
6	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 підприємств 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 підприємств з виявлення навчальних потреб персоналу, що вже працює в ДНЗ (проведення структурованих інтерв'ю, вчення існуючих практик та методичного й дидактичного забезпечення), 7 візитів по 6 год - 42 год	1	12,35	42	518,52	518,52	

Приклад розрахунку бюджету за проектом “Створення центру муніципального розвитку”

Бюджет проекту (за статтями витрат, фрагмент)

Назва статті бюджету	Порядок розрахунку розміру статті	Очікуване фінансування від ФСЄ	Власний внесок організації	Усього	Усього за стат. витрат
1. Заробітна плата і гонорари (без нарахування)		111120		111120	111120
Засновники проекту (організація та координація усіх заходів щодо 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	7 осіб 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, САФ)	по 2 орг. у 5 обл. x 5000 грн	50000		50000	
Розроблення програми та анкет для здійснення соціологічного дослідження	5000 грн	5000		5000	
Проведення соціологічного дослідження по областях	5 обл. x 2500 грн	12500		12500	
Формування переліку прослуг на основі результатів опитувань та аналізу ситуації	5 обл. x 1000 грн	5000		5000	
Розроблення навчальних планів та програм	7 трен. x 1000 грн/од.		7000	7000	
Розроблення та тиражування анкет щодо якості проведення тренінгів, проведення опитувань учасників тренінгів	3000 грн		3000	3000	

Бюджет проекту (за видами робіт)

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

Бюджет проекту (за статтями витрат)

Назва статті бюджету	Очікуване фінансування від ФСС	Власний внесок організації	Усього	Усього за статтями витрат
1. Заробітна плата і гонорари (без нарахування)	111120		111120	111120
2. Розрахунок обов'язкових нарахувань на заробітну плату	8880		8880	8880
3. Витрати, пов'язані з виплатою гонорарів експертів, консультантів, тренерів (у т.ч. нарахування)	174700	58000	232700	232700
4. Контрактні послуги	27840	9600	37440	37440
5. Витрати на проведення заходів	3840	7500	11340	11340
6. Витрати на відрядження і транспортні витрати	84440	0	84440	84440
7. Друкарські витрати	5192	250	5442	5442
8. Витрати на придбання обладнання	39980	0	39980	39980
9. Витрати на оплату оренди	31200	2000	33200	33200
10. Витрати на послуги зв'язку	0	6000	6000	6000
ВСЬОГО	487 192	83 350	459 422	570 542

Приклад бюджету проекту

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

Очікувані джерела фінансування проекту (приклад)

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

Критерії оцінювання правильності складання бюджету



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

Планування проектних ризиків

- Ризик є об'єктивним явищем, сутність якого зумовлена неоднозначністю подій майбутнього. Він пов'язаний з втратами, збитками, втраченими можливостями.
- Ризик – можлива з певною вірогідністю подія у майбутньому, яка може вчинити вплив на плановані умови виконання проекту й призвести до відхилень у настанні чи перебізі подій проекту та отриманні очікуваних результатів проекту.

Ризик характеризується ймовірністю настання можливих подій та розміром можливих втрат проекту.

Класифікація проектних ризиків

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 підсумовування 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.



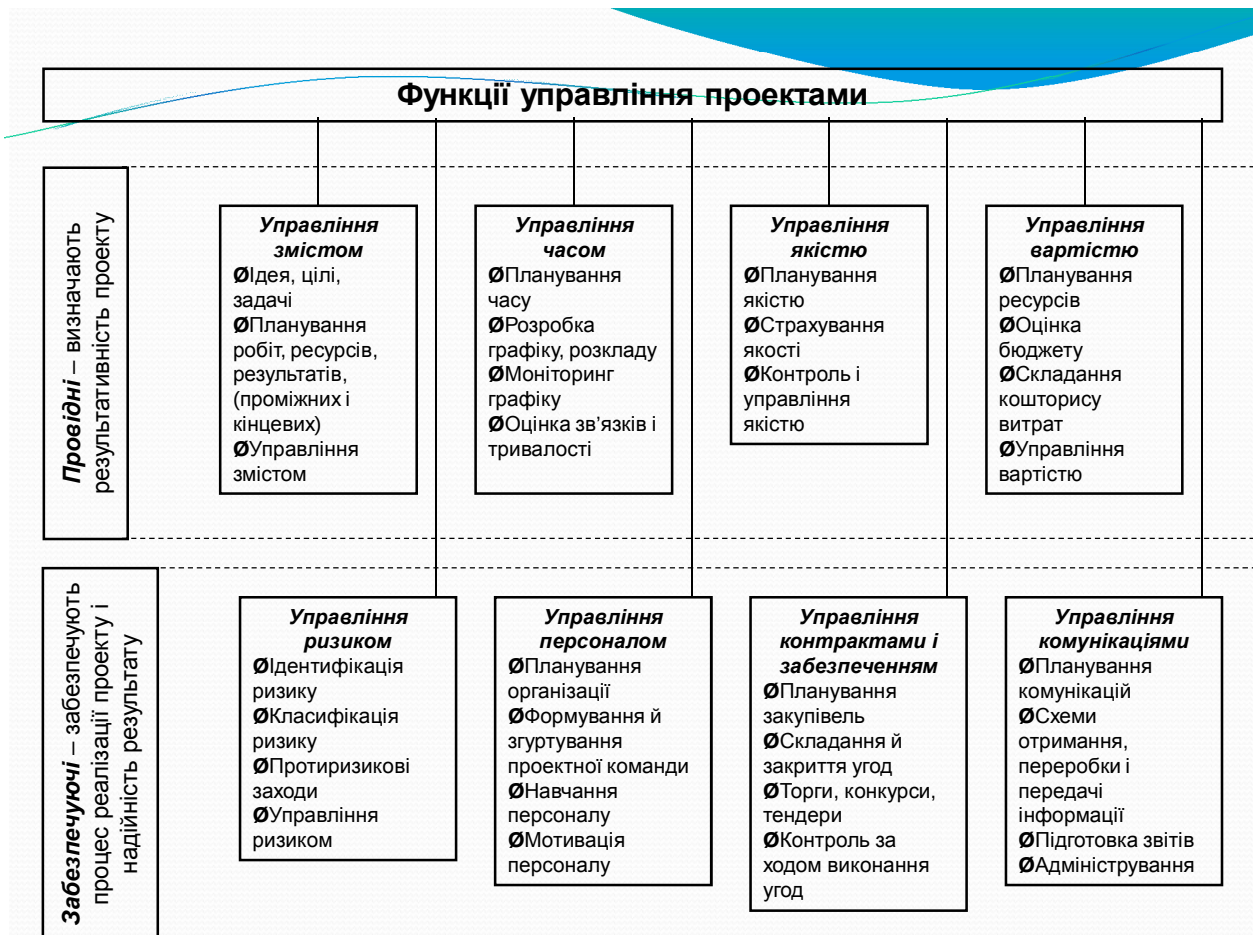
2.3. Управління реалізацією проекту

Управляти можливо лише тією частиною проекту, яка залишилася...

Функції процесу управління реалізацією проекту

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

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



Функції управління реалізацією проекту

- Управління змістом – спрямоване на постійну адаптацію предметної області проекту до ситуації, що складається. За суттю управління змістом перетворюється на управління змінами в проекті.
- Управління якістю – постійний моніторинг дотримання всіх регламентів, систем забезпечення якості у проекті.
- Управління часом – реалізація планів-графіків проекту, усунення відхилень.

Функції управління реалізацією проекту

- 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.

Функції управління реалізацією проекту

- 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.

Функції управління реалізацією проекту

- Управління комунікаціями – підтримка, адаптація до поточних умов, корегування систем прийняття рішень , взаємодій, інформаційних зв'язків, забезпечення результативності системи збирання 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

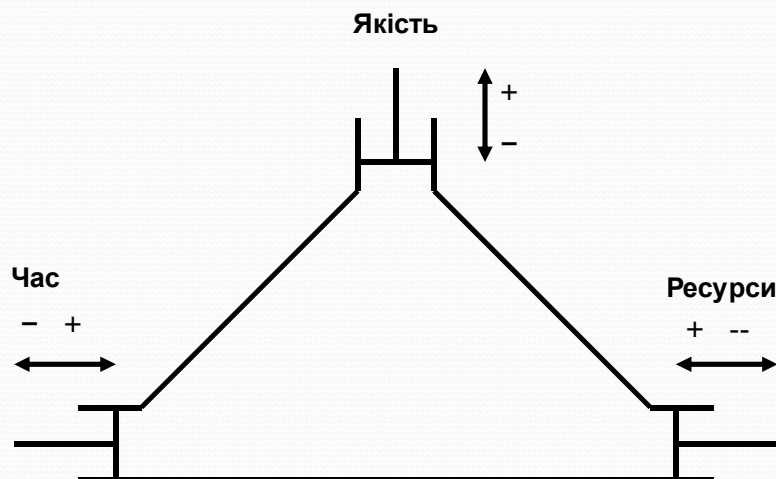
- процес, який передбачає здійснення робіт з отримання та аналізу інформації про стан проекту, з розробки та оцінювання різних варіантів можливого перепланування частини проекту, яка залишилась, з прогнозування показників успіху проекту на момент його завершення з метою досягнення їх запланованого рівня

Сутність моніторингу проекту

- **Моніторинг проекту** (на етапі його реалізації) можна розглядати як процес спостереження, який передує процедурі оцінювання проекту, метою якої є виявлення і (або) вимірювання ефектів дій, що продовжуються, без з'ясування причин.
- **Моніторинг проекту** виступає як внутрішній процес, заснований на індикаторах і результатах, а також як інструмент збору інформації і звітності.

Процес управління проектами: провідні аспекти керованості (більшість аспектів керованості є взаємопов'язаними)

Трикутник управління: якість-ресурси-час



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

- У кожному проекті існує дилема вибору критеріїв успіху проекту, так званий “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.
- І 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 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 (1)

- 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.

Моніторинг та управління ризиками (2)

- 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.

Моніторинг та управління ризиками (3)

- 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.

Моніторинг та управління ризиками (4)

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

2.4. Особливості формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів та управління ним

Передумови застосування проектного підходу для розробки і реалізації стратегій

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

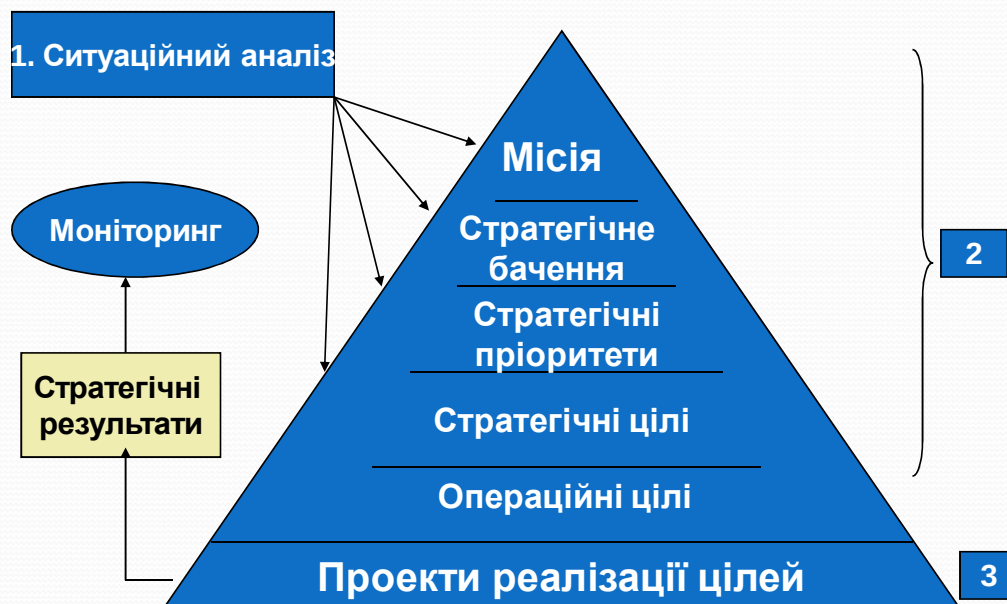
Проектний підхід для реалізації стратегічних цілей:

- Ø системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив і досягнення стратегічних цілей;
- Ø здійснюється за умов поставлених вимог і обмежень;
- Ø виконується за визнаними регламентами і методиками;
- Ø забезпечує:
 - ü доцільне програмування діяльності;
 - ü концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів;
 - ü чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту;
 - ü цілеспрямовану координацію їх дій;
- Ø радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих стратегічних результатів.

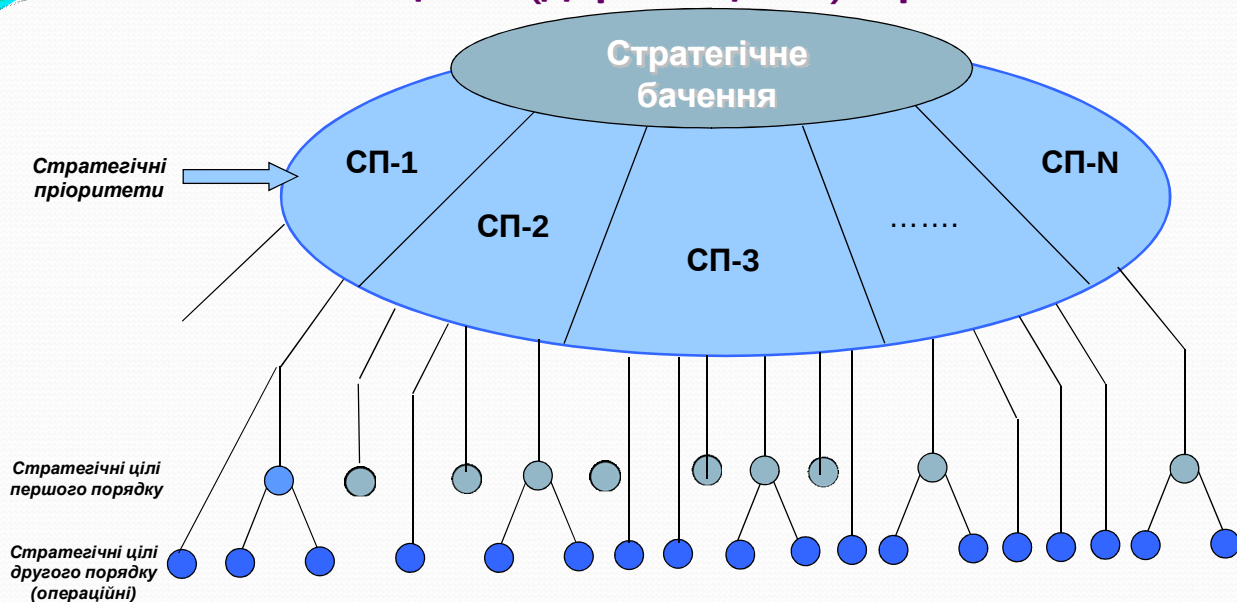
Негативні аспекти практики розробки проектів (програм) публічної сфери:

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

Процес розробки стратегії



Система цілей (дерево цілей) 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.

Стратегічні пріоритети повинні бути гармонізовані зі стратегіями вищого рівня.

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

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

Стратегічні пріоритети розвитку міста

(приклад Миргорода)



Стратегічні пріоритети розвитку міста (приклад 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
- Соціально орієнтоване здорове місто.
- Кероване місто з визнаним іміджем.

Декомпозиція стратегічних пріоритетів до системи цілей

В основу декомпозиції залежно від складності і комплексності пріоритету, що декомпозується, 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:

- 1.1. Запровадження сучасної ринково-орієнтованої системи надання житлових послуг і утримання придомової території.
- 1.2. Створення в місті раціональної системи вивезення і утилізації твердих побутових відходів (ТПВ).
- 1.3. Створення в місті надійної ефективної системи теплозабезпечення населення.
- 1.4. Створення в місті сучасної системи забезпечення населення якісною питною водою.

Побудова системи цілей

здійснюється на основі проблемно-орієнтованого підходу

При цьому для кожного стратегічного пріоритету будується дерево проблем, існування яких заважає його реалізації

Проблемно-орієнтований підхід до формування системи цілей

- **Дерево проблем** (Генеральна проблема - нульовий рівень дерева проблем)
- **Зведена проблема** (перший рівень)
- **Проблема другого рівня**
- **Проблема третього рівня**
- **Дерево цілей** (Стратегічне бачення – нульовий рівень дерева цілей)
- **Стратегічний пріоритет** (перший рівень)
- **Стратегічна ціль** (другий рівень)
- **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.
- Проблемне 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 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 декомпозуються 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

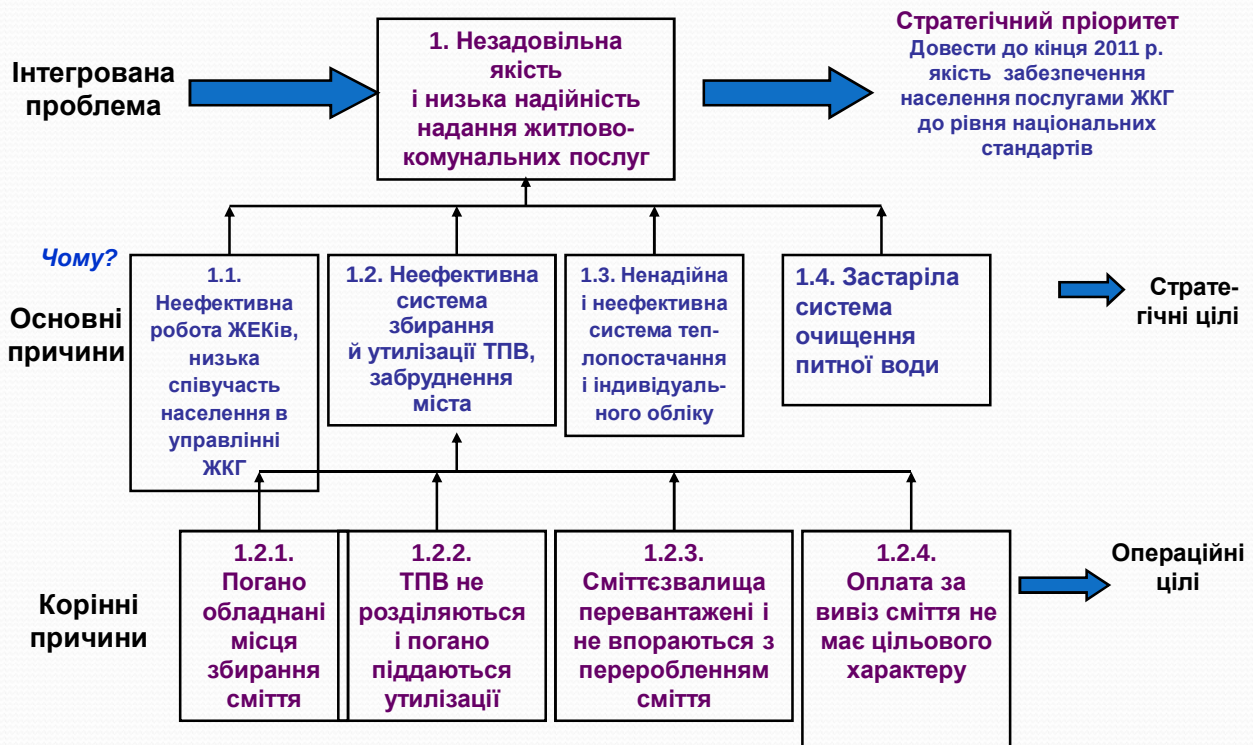
Дерево проблем

- 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

Дерево цілей

- 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

Побудова дерева проблем пріоритету з житлово-комунального господарства



Дерево проблем є основою для подальшої побудови дерева цілей.

При побудові дерева цілей на основі дерева проблем 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



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;
- створити полігони для переробки сміття;
- додатково побудувати сміттєзпалювальний завод.

Проблемно-орієнтована операційна ціль (альтернативи взаємодоповнюючі):
створити до кінця 2011 р. сучасну техніко-технологічну базу переробки ТПВ

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



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

Через опрацювання проектів (концепція, ТЕО, планування – загальний підхід описано в підрозділах 2.1, 2.2) визначаються, зокрема, загальні витрати на реалізацію портфеля проектів, які співставляються з фінансовими можливостями, після чого здійснюється відбір проектів і формування остаточного варіанту портфеля проектів.

Моніторинг реалізації стратегії

**Постійне спостереження
за ходом реалізації стратегії
і аналіз отриманої інформації
з метою оцінювання прогресу
або здійснення необхідних змін.**

**Тим, що неможливо виміряти,
важко управляти.**

Організація моніторингу реалізації стратегії

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 (K_p) оцінюється в балах за наступною шкалою.

Оцінка рівня виконання проекту

- 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, які групуються у три блоки (приклад середнього промислово-курортного міста)

Перший блок – результати, що характеризують досягнення фокусу стратегії:

- 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;

**Використання зазначених індикаторів вимагає створення спеціальних схем інформаційного забезпечення.*

Результатний блок моніторингу

Другий блок – інтегровані результати функціонування міста:

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

**Використання зазначених індикаторів інформаційно забезпечене існуючою статистикою.*

Результатний блок моніторингу

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

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

** Використання зазначених індикаторів вимагає періодичного проведення соціологічних опитувань громадян або створення спеціального інтерактивного порталу у складі системи "Електронне місто".*

2.5. Динамічне лідерство та командна робота

Лідерство -

здатність впливати на індивідуумів і групи людей, спонукати їх працювати задля досягнення визначених цілей

– **Відмінності влади й лідерства:**

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

– **Влада лідера** базується на доброму знанні підлеглих, 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, яке він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

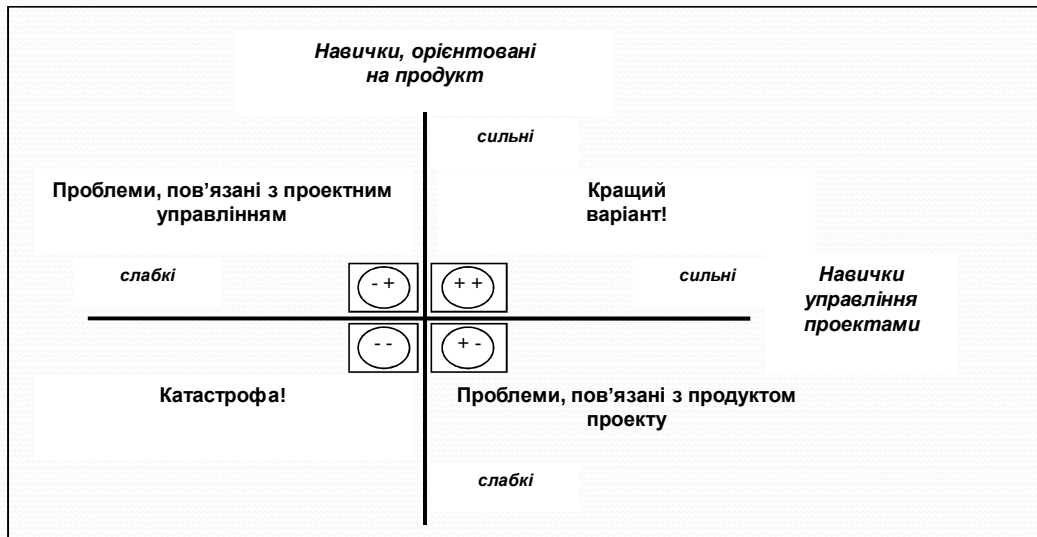
Джерела влади керівника проекту

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

Порівняння керівника проекту з керівником функціонального підрозділу

Керівник проекту	Керівник підрозділу
Є спеціалістом широкого профілю	Є спеціалістом у відповідній галузі діяльності
Має контролювати багато функціональних ділянок, у кожній з яких є певна кількість спеціалістів. Повинен вміти складати 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

Оцінка керівника проекту за співвідношенням його навичок



Особливі вимоги до керівника проекту (крім лідерських якостей)

1. **Вміння здобувати необхідні ресурси**
Часто початкова 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 комунікативні 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

Знання + уміння (навички)
= кваліфікаційна компонента

+ власні здібності
+ творча активність
+ досвід

+ персональна позиція
= компетентність

Компетентності проектного менеджера (кругова діаграма - око)

Відображає загальне бачення,
інтеграцію усіх елементів управління проектами очами
менеджера проекту
під час оцінювання конкретної ситуації



Цілі, що реалізуються у проекті

- замовника;
- проекту;
- команди;
- членів команди;
- учасників проекту, що входять в команду;
- інших учасників проекту, що не входять в команду;
- “батьківської” (виконуючої) організації.

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 внутрішньокорпоративних комунікацій.

Рольовий підхід

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

Проблемо-орієнтований підхід

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

Основні завдання, що реалізуються під час формування команди

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

Система управління командою проекту включає

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

Умови забезпечення ефективності роботи команди

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

Основні ознаки, притаманні команді проекту

- контролю і санкцій;
- групові цінності, на основі яких формується відчуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип відособлення, що відрізняє її від інших команд;
- груповий тиск, тобто дія на поведінку членів команди спільними цілями і завданнями діяльності;
- прагнення до стійкості завдяки механізму стосунків, які виникають між людьми в ході вирішення спільних завдань;
- закріплення певних традицій.

Ролі в команді проекту

- 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 типа 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 напрям дискусії в групі, швидко досліджує напрями 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
Завер-шувач	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, доскільки
Узгоджу-вач	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

Правила командної роботи

- Суворо дотримуватися рівного статусу в команді.
- Слухати (не перебивати) и чути (намагатися зрозуміти).
- Не має бути легких і швидких угод.
- Боятися односторонності. Від різних поглядів – до спільної мети!
- Не використовувати голосування – більшість не завжди права.
- Критикуючи – пропонувати! (конструктивна критика).
- Організувати роботу, розподілити ролі в команді.
- Створити і підтримувати належний психологічний комфорт:
 - ніякої агресії: людина і ідея розглядаються окремо (не нашкодити!);
 - не конкурувати, “не висовиватися” (перемагає лише команда у цілому);
 - не ображатися, бути “вище цього”, бути великодушним.

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.ін.
- 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 відносно нового проекту.

Життєвий цикл команди проекту

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

Основні стадії життєвого циклу команди проекту (1)

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

Основні стадії життєвого циклу команди проекту (2)

Найменування стадії	Особливості управління командою
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

Основні стадії життєвого циклу команди проекту (3)

Найменування стадії	Особливості управління командою
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 залежно 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

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.

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.

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

Питання для самоконтролю

- Як Ви розумієте поняття лідерства у проекті та які стилі управління Вам відомі?
- Як ви розумієте поняття “команда”? Вкажіть, які основні риси притаманні команді проекту.
- Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди проекту.
- Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проекту.
- Якими рисами характеру, на вашу думку, повинен володіти керівник проекту?
- Охарактеризуйте цілі та завдання управління розвитком команди проекту.



2.6. Підготовка проектів під гранти



Проекти та ресурси

- Досягнення **фінансової стабільності** (стійкості)
 - “блакитна мрія” кожної організації.
- Незалежно від того, чим вона 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.
- **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.

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

Організації-донори / спонсори / грантодавачі / дарувальники / пожертувачі / жертводавці

- зарубіжні та вітчизняні благодійні та інші організації, які орієнтовані на надання допомоги в реалізації суспільно важливих проектів, і можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел.

Гранти (англ. grant) –

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

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.
- Одне із основних завдань у процесі пошуку фінансування через гранти – виявлення фонду (установи, організації), місія якого співпадає з місією Вашої організації.

Стиль заявки

- **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.

Фонди, які спеціалізуються на певній тематиці

- Заявнику необхідно з'ясувати, до якої тематики відносяться їх проекти. Наприклад, якщо проект пов'язаний із проведенням семінару з гендерної політики для жінок-державних службовців, то він відноситься не тільки до теми "семінару". Потрібно шукати організації, що надають фінансову підтримку як в області семінарів, так і у сфері державної політики для жінок у вищих ешелонах влади, або у сфері професійної підготовки державних службовців тощо.
- Необхідно враховувати, що багато фондів працюють лише з певними етнічними групами (наприклад, єврейські, циганські спільноти). Інші фонди виділяють гроші на діяльність жіночих організацій, біженців, релігійних організацій. Для того, щоб можна було визначити додаткові джерела фінансування, необхідно з'ясувати, які саме люди, групи людей або які тематичні сфери будуть охоплені проектом.
- Необхідно докладно й глибоко досліджувати тему заявки. Недостатньо розроблена тема – одна з основних причин, через яку заявки відхиляються. Заявники повинні вміти відповісти на будь-які питання. Іноді проект можна вдосконалити, використовуючи досвід і знання інших експертів з цієї тематики.

Фонди, що спеціалізуються на певному типі й розмірі гранту

- *гранти на фінансування проектів* надаються фондами, які завжди підтримують певну категорію проектів. Це може бути сфера освіти, проведення досліджень або вирішення певних завдань у відповідній сфері діяльності фонду;
- *гранти на часткове чи додаткове фінансування* запитуються, коли замовник уже має деяку суму грошей, що, однак, є недостатнім для виконання проекту або коли заявник звертається в кілька фондів для одержання часткового фінансування;
- *гранти на цільову підтримку* виділяються на організацію, що здійснює проект;
- *гранти на повне фінансування* виділяються на організацію (некомерційну) для підтримки існування та виконання своєї місії;
- *гранти на капітальні інвестиції* використовуються організацією-одержувачем для інвестицій, таких як: купівля землі, будинків, устаткування або проведення реконструкції;
- *гранти на "запуск" проекту* потрібні для невеликого проекту, щоб він почав свою реалізацію.

Найбільш популярні в Україні організації-донори та програми

- Фонд “Східна Європа” (мережа Фонду “Євразія”).
- Міжнародний фонд “Відродження” (мережа фондаций Джорджа 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).
- Фонд Фрідріха Наумана “За свободу” (ЦППР, німецьке товариство міжнародного співробітництва, швейцарське бюро співробітництва в Україні, Центр досліджень місцевого самоврядування).

Фонд “Євразія” –



приватна установа, основне фінансування якої проводить Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), при додатковій підтримці інших джерел-урядів, фондів, корпорацій та приватних осіб.

Програми Фонду направлені на формування нового мислення та дій, що здатні принести велику соціальну та економічну користь як окремим особам, так і суспільству.

Основним інструментом досягнення цілей є **програма надання невеликих грантів**, яка допомагає швидко та гнучко реагувати на потреби організацій.

Донори Фонду “Східна Європа”

Фонд “Євразія”:

- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).
- Американська Торгівельна Палата.
- "АрселорМіттал Кривий Ріг", ВАТ.
- Бізнес-консалтингова компанія EBS.
- Британська рада в Україні.
- Бізнес у громаді.
- Донбаська паливно-енергетична компанія (ДТЕК).
- Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив.
- Координатор проектів ОБСЄ в Україні.
- Міжнародний благодійний фонд Open Ukraine.
- Посольство Королівства Норвегія в Україні.
- Посольство США в Україні.



- Посольство Фінляндії в Україні.
- “Славутич”, Carlsberg Group.
- Фонд Віктора Пінчука.
- Фонд стратегічних програм уряду Великої Британії.
- Фонд “Євразія” Центральної Азії.
- Council of Europe Office in Ukraine "Strengthening the capacity of local authorities in Ukraine" Program.
- European Union.
- German Marshall Fund/Black Sea Trust.
- Horizon Capital.
- Japan Tobacco International.
- Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of Netherlands.
- Pact.
- Philip Morris Ukraine.
- Softline.
- TechSoup Global.
- Telenor Group.
- United Nations Democracy Fund.
- World Childhood Foundation.



Міжнародний фонд “Відродження” (МФВ) –



- Створено у 1990 р. для сприяння розвитку відкритого демократичного суспільства.
- Програми Фонду підтримують всі громадські ініціативи, що співпадають з метою МФВ, закладаючи підвалини і створюючи умови для прогресивної трансформації суспільства.
- МФВ є частиною мережі **Фундацій Джорджа Сороса – Інститутів Відкритого Суспільства**.
- Благодійна допомога надається у вигляді грантів у тих галузях, що відповідають програмним пріоритетам, котрі визначаються Правлінням Фонду.

ФОНД ФРІДРІХА НАУМАНА ФРН

Friedrich Naumann
STIFTUNG **FÜR DIE FREIHEIT**

- фінансує **навчання обдарованих німецьких та іноземних студентів**, а також осіб, що мають диплом вищої школи, з метою навчання у ФРН та отримання тут диплома вищої школи, ступеня доктора або підвищення кваліфікації.
- Іноземні громадяни можуть звертатися з клопотанням про призначення стипендії після успішної здачі проміжного іспиту або в разі визнання диплома вищої школи, отриманого на батьківщині.
- Претенденти на стипендію здобувача докторського ступеня повинні мати рішення вищої школи про виконання ними формальних вимог до претендента ступеня.
- **Адреса:** <http://www.fnst.de/>

Творчий центр “Каунтерпарт” (ТЦК)



Метою діяльності ТЦК є розробка і здійснення програм, спрямованих на сприяння розвитку творчої активності людини, утвердження ідеалів громадянського суспільства, вирішення проблем освітнього, соціального, культурного, наукового характеру, зміцнення сектору неурядових неприбуткових громадських організацій.

Творчий центр "Каунтерпарт" є українською неурядовою організацією та офіційним філіалом американського фонду Counterpart International Inc. в Україні.

ТЦК працює за такими напрямками:

- надання інформаційних та консультативних послуг;
- проведення тренінгів та семінарів;
- проведення досліджень, опитувань та оцінок;
- адміністрування грантових програм;
- випуск публікацій.

Програма Демократичних Грантів Посольства США



спрямована на підтримку перспективних проектів, призначених сприяти демократичних перетворенням в Україні.

Гранти надаються виключно українським організаціям, що мають статус недержавних та неприбуткових.

Фонд Чарльза Стюарта Мотта



Місією цієї програми є **підтримка та сприяння розвитку громадянського суспільства** в країнах ЦСЄ та Росії.

Реалізація цілей програми досягатиметься шляхом зміцнення неприбуткового сектору, через просування громадянських прав і обов'язків та покращення расових та етнічних взаємовідносин. Фонд надає обмежену кількість грантів на окремі ініціативи, що впливатимуть на політичний та економічний розвиток, регіональне мікрофінансування та інші нагальні потреби. Фонд Ч.С.Мотта є неприбутковим приватним грантодавчим Фондом.

Програма підтримки малих екологічних проектів (SEPS II)

спрямована на зміцнення ролі органів влади, урядових та неурядових (громадських) організацій у питаннях екологічної освіти, екологічного планування та управління в Україні і підтримує зусилля, сфокусовані на:

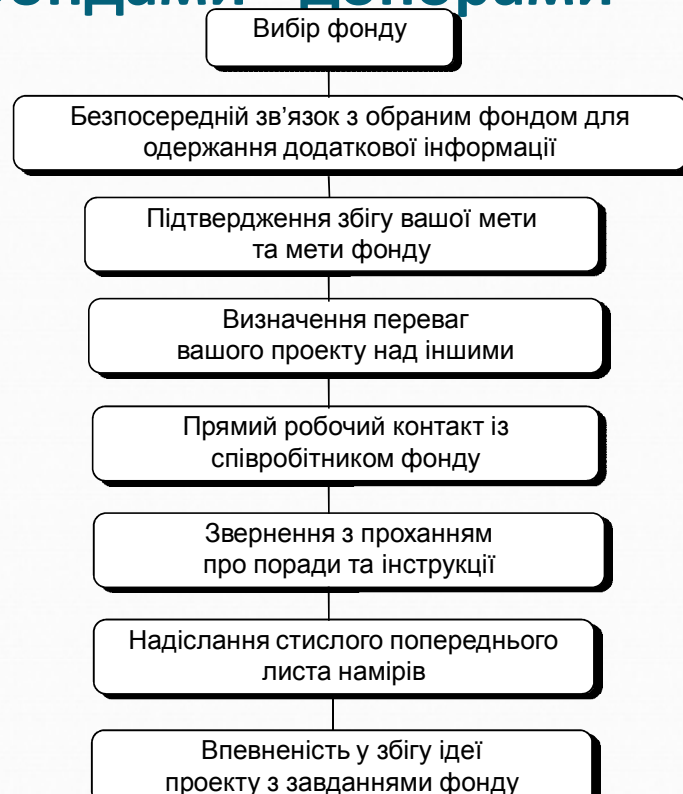
- удосконалення механізмів розробки та впровадження екологічної політики та практики охорони довкілля в Україні;
- просування екологічних пріоритетів в широке коло неекологічних програм та стратегічних документів;
- зміцнення мережі екологічних громадських організацій в Україні.

Програма SEPS II фінансує невеликі за обсягом проекти, розроблені українськими організаціями самостійно або в партнерстві з іншими українськими та/або британськими партнерами чи партнерами з країн Східної Європи. Кожен проект, який подається для фінансування за програмою SEPS II, повинен сприяти стійкому покращенню стану довкілля, невиснажливому використанню природних ресурсів та гармонійному розвитку суспільства.

Чи доцільно звертатися до того самого фонду повторно

- У багатьох фондах обсяг коштів обмежений, тому вони кожен рік визначають певну (обмежену) кількість проектів чи організацій, що одержують гранти.
- Фонди можуть збільшити кількість проектів, що фінансуються, але при цьому розміри окремого гранту зменшуються. Більшість фондів фінансує проект за певною тематикою лише один раз. Іноді припустимо звертатися до фонду-“донору” кілька разів, але ніколи не можна покладатися на грантодавця як на єдине джерело фінансування.

Стратегія й тактика спілкування з фондами-“донорами”



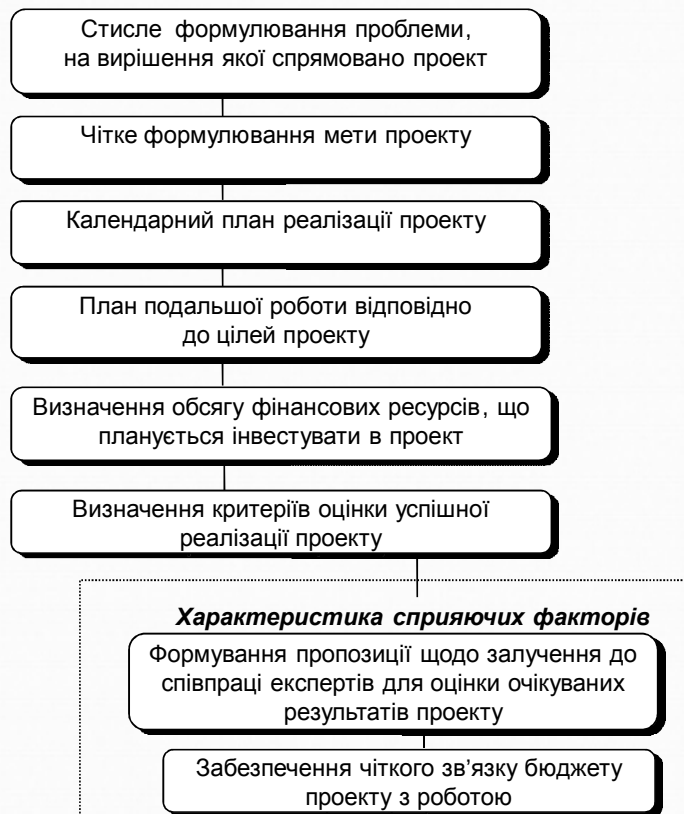
Типи пропозицій проектів

- *лист намірів (letter of intent)* – двосторінковий узагальнюючий документ із стислим описом проекту;
- *лист-пропозиція (letter proposal)* – тристорінковий опис плану проекту, запит про його фінансування, кошторис реальних фінансових потреб;
- *пропозиція довгоформатна (long-format proposal)* – супровідний лист, сумарний опис, бюджет, висновки.

Основні компоненти пропозиції проекту

- Супровідний лист (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.

Оформлення заявки-пропозиції



Елементи, які притягують увагу фонду



Деякі поради заявнику

- ніколи не шкодуйте коштів на проведення дослідження;
- зберіть максимальну кількість інформації про всі можливі джерела фінансування;
- з'ясуйте, які в цих організацій вимоги, інтереси, види діяльності, рівні фінансування тощо;
- зберіть усю відому інформацію щодо Вашої тематики, включаючи проекти й нові ідеї, висунуті в інших країнах;
- шукайте гідних партнерів;
- інвестуйте досить велику кількість часу у свій проект до того, як будете звертатися в організації, що фінансують, і таким чином доведіть, що Ви є експертом, дуже зацікавленим у проекті; якщо з даної тематики необхідно провести додаткову роботу, переконайте спонсора, що Вам потрібна фінансова підтримка, що самостійно зробили все, що було у Ваших силах.

Самооцінювання проектної пропозиції (1)

- **Проблема:** чи чітко Ви визначили проблему і тих, кого вона стосується? Чи підкріплюється проблема відповідними фактами і цифрами?
- **Надійність:** чи продемонстрували Ви, що Ваша організація має можливості, знання, досвід і інші ресурси для здійснення проекту?
- **Пропозиція:** чи дали Ви чітке і просте роз'яснення того, що Ви плануєте здійснити? Чи позначили Ви все, що хоче знати фонд?
- **Ідея проекту:** чи з'являється проект перед фондом цікавим, актуальним і таким, що привертає увагу?
- **Цілі:** чи позначили Ви специфічні і вимірювальні цілі проекту? Чи маєте Ви в своєму розпорядженні досить часу і ресурсів? Чи упевнені Ви в собі?

Самооцінювання проектної пропозиції (2)

- **Оцінка:** чи збираєтеся Ви оцінювати результати своєї роботи і як Ви плануєте це робити?
- **Кошти:** чи здійснили Ви специфічний запит про підтримку або чи позначили Ви конкретну суму коштів, які бажаєте отримати від фонду? Чи позначили інші джерела фінансування?
- **Бюджет:** чи достатньо прозоро та детально Ви описали бюджет проекту?
- **Майбутнє фінансування:** чи прописали Ви стратегію майбутнього фінансування проекту?
- **Публікації:** чи маєте Ви відповідні публікації або звіти, які можна було б додати? Чи дають вони додаткову інформацію відносно того, про що говориться у Вашій заявці? Чи зрозумілі вони для грантодавця?
- **Інше:** чи є інша інформація, яку Ви могли б або можете включити?

Встановлення цілей і завдань

- **Мета (goal)** – визначає кінцевий бажаний результат проекту в довгостроковому періоді.
- **Завдання (objective)** – визначають обмежений часом результат, якого планує досягти організація під час виконання проекту.

Цілі проекту повинні відповідати класичним *SMART-goals* вимогам

- *Specific* – конкретність,
- *Measurable* – вимірюваність,
- *Agreed-upon* – узгодженість,
- *Realistic* – досяжність,
- *Time-table* – визначеність у часі.

Приклад некоректно встановленої мети –

*підготовка групи тренерів
для проведення тренінгів за тематикою
стратегічного планування для працівників
органів місцевого самоврядування України.*

Приклад коректної мети -

підготовка групи тренерів

(12 осіб)

для проведення

6-годинних

тренінгів за тематикою стратегічного планування

місцевого розвитку

для працівників органів місцевого самоврядування

*Дніпропетровської, Донецької, Харківської, Одеської та
Львівської областей (близько 500 осіб)*

Завдання повинні:

- визначатися на основі поставленої мети, а не існуючих можливостей;
- 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 періоду часу.

Бюджет проекту

- **Бюджет** – це опис різноманітних фінансових аспектів проекту.
- У бюджеті описуються та обґрунтовуються всі джерела надходження фінансових ресурсів, можливих прибутків, статті витрат.
- Складання бюджету вимагає детального планування проекту.

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 тематичні 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 торговельні точки, у т.ч. за зниженими цінами, концертні записи, освітні послуги.

Коли не слід подавати заявку

Не варто витрачати час і сили, якщо:

- діяльність за даною тематикою не фінансується фондом;
- вартість проекту чи терміни реалізації нереальні;
- проблема визначена й сформульована нечітко;
- проекти в конкретній країні чи регіоні не фінансуються фондом;
- заявник вже одержував фінансування від цієї організації в минулому;
- заявник не провів дослідження за даною тематикою, а просто має потребу в отриманні коштів.

Що робити, якщо грантодавець відхиляє заявку

- не перейматися цим;
- з'ясувати причину, за якою заявка відхилена;
- поміркувати, за яких обставин це відбулося;
- ретельно проаналізувати, чи, може, Ви десь помилилися, чи може стратегія й тактика спілкування з фондом була підібрана неправильно;
- не втрачати оптимізму, почати спочатку (але вже з іншим фондом)!

Що робити після того, як грант отримано (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.
- **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.
- **Фінансові звіти.** Це письмовий звіт, що свідчить про те, як одержувач гранту 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 заходів щодо проекту;
- зберігати рахунки, чеки, квитанції тощо стільки років, скільки зазначено за контрактом;
- використовувати ПЗ для складання звіту, подбавши про захист і доступ до інформації;
- вести документацію повинна одна людина, але скласти методику та перевіряти правильність може інший учасник проекту.

Що робити після того, як грант отримано (2)

- **Поточні звіти.** Виконуються для перевірки відповідності фактичного виконання проекту запланованому. Необхідно вчасно повідомляти організацію, що фінансує, про проблеми, шляхи та методи їх розв'язання.
- **Документація та ведення обліку.** Повинні вестися постійно. У документації відбиваються всі статті витрат і застосування гранту. Витрати повинні відповідати бюджету. Краще щомісячно складати документацію та структурувати її по окремих папках.
- **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.

Під час аналізу й оцінювання проекту необхідно відповісти на такі запитання:

- чи дійсно проект був необхідний у такому вигляді, як його запланували;
- чи був він необхідний тим людям, яким хотіли допомогти;
- чи можна удосконалити те, що зробили;
- який вид діяльності був найбільш успішним і чому;
- що було найменш успішним і чому;
- що думають учасники про проект;
- чи достатньо часу для здійснення проекту;
- чи був бюджет занадто великий чи малий;
- чи вносилися зміни в методику під час здійснення проекту;
- якщо вносилися, то чому.

10 заповідей для досягнення успіху в отриманні фінансування

1. Тільки той, хто шукає – знайде.
2. Завоювання доброзичливого ставлення передую пропозиції.
3. Конкретизуйте заявку.
4. Якщо хочете дістати кошти, Ви повинні їх мати.
5. Коли звертаєтеся за грошима, налаштуйтеся на позитивну відповідь.
6. Під час складання письмових заявок відмовляйтеся від малозначущих фраз та довгих описів.
7. Під час складання бюджету використовуйте правильні розрахунки.
8. Зміст заявки викладайте простою мовою.
9. Не сприймайте відмову як особисту образу.
10. Не забувайте говорити “Дякую”.



ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Вимоги до розроблення проекту

Нормативна база

- Указ Президента України “Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування” від 28 жовтня 2002 р. № 952/2002;
- Постанова Кабінету Міністрів “Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування” від 18 січня 2003 р. № 64;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження складу Ради Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування” від 24 лютого 2003 р. № 113-р;
- відповідні щорічні Рішення ради Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2009 р. № 387 “Про розподіл обсягів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам для фінансування у 2009 р. програм – переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2008 р.”

Мета Конкурсу

- відбір проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, спрямованих на розв'язання актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування та поширення позитивного досвіду, набутого в процесі їх реалізації.

Головні очікувані результати Конкурсу

- розвиток місцевого самоврядування в Україні;
- створення інформаційного банку інноваційних ідей;
- впровадження інновацій у практику діяльності органів місцевого самоврядування;
- поглиблення процесів муніципальної реформи.

Учасники Конкурсу

- органи місцевого самоврядування, які в установленому порядку зареєстрували проект або програму за одним з напрямів розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці, що визначені в Положенні про Конкурс.

Категорії учасників та максимальний розмір гранту

- **1-ша категорія.** Проекти (програми) органів місцевого самоврядування **сіл, селищ**. **Максимальний розмір гранту – до 100 000 грн.**
- **2-га категорія.** Проекти (програми) органів місцевого самоврядування міст, районів, районів в містах з населенням **до 50 тис. жителів**. **Максимальний розмір гранту – до 200 000 грн.**
- **3-тя категорія.** Проекти (програми) органів місцевого самоврядування міст, районів, районів в містах з населенням **від 50 тис. до 100 тис. жителів**. **Максимальний розмір гранту – до 500 000 грн.**
- **4-та категорія.** Проекти (програми) органів місцевого самоврядування міст, районів, районів в містах з населенням **понад 100 тис. жителів**. **Максимальний розмір гранту – до 1 000 000 грн.**
- **5-та категорія.** Проекти (програми) органів місцевого самоврядування міст з населенням понад **1 млн жителів**, областей, Автономної Республіки Крим. **Максимальний розмір гранту – до 1 500 000 грн.**

Зміст проектів має передбачати:

- розробку методології інноваційних підходів до вирішення питань місцевого значення на рівні міста, району, області;
- окремі організаційно-технічні заходи, здійснення яких має суттєво вплинути на поліпшення життєдіяльності певної територіальної громади;
- підвищення рівня безпосередньої участі жителів у здійсненні місцевого самоврядування;
- використання сучасних управлінських технологій;
- запровадження нових механізмів розв'язання проблем територіальних громад на базі ринкових відносин та демократичних принципів;
- фінансування бюджету проекту з місцевого бюджету, державного бюджету (фонду Конкурсу) та організацій-партнерів. Обсяг фінансування заходів проекту з фонду Конкурсу не повинен перевищувати 80 %.

Детальний опис інноваційної пропозиції

- здійснюється в разі потреби, якщо проект передбачає технічну або іншу інновацію (продукт, послугу), розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення трансформаційних перетворень в окремій сфері життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад.

Це може бути:

- реформування житлово-комунального господарства (зміна економічних відносин, демонополізація надання послуг, впровадження нових механізмів надання послуг, адаптація провідного зарубіжного досвіду тощо);
- розробка плану реструктуризації окремого комунального підприємства;
- формування надійних джерел надходжень до місцевого бюджету, спрямованих на розвиток громади;
- розробка усталених місцевих процедур у сфері соціально-економічного розвитку, фінансовій, майновій та інших сферах життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад тощо.

Планування кошторису видатків

- кошти, необхідні для отримання кваліфікованої експертної допомоги зі спеціалізованих питань (юридичних, майнових, фінансових, спеціальних, технічних тощо), у тому числі що стосується розробки місцевих правових актів, які визначатимуть зміст та методологію здійснення відповідних заходів за проектом (програмою);
- кошти на розробку технічної документації;
- кошти на здійснення організаційно-технічних заходів (оплата персоналу, придбання оргтехніки та випуск презентаційних матеріалів);
- кошти на придбання технічного обладнання тощо.

Використання коштів фонду Конкурсу на фінансування розвитку підприємств, установ та організацій не допускається у таких випадках:

- частка комунальної корпоративної власності є меншою за 60%;
- підприємство перебуває у процесі приватизації, що передбачає протягом двох наступних років зменшення комунальної майнової частки нижче показника 60%;
- відносно підприємства порушено процедуру банкрутства.



Напрями фінансування проектів Конкурсу

- Сьогодні **Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні** фінансує проекти, спрямовані на позитивні зміни практично в усіх сферах життя населення.

Голова
Державного фонду сприяння
місцевому самоврядуванню в Україні
Сергій Валерійович МАЛІКОВ

www.municipal.gov.ua

Основні тематичні напрями фінансування проектів (1)

- **Проекти у сфері соціального захисту та соціального забезпечення** (якісне надання соціальних послуг цільовим групам населення: інвалідам, бездомним, дітям-сиротам, самотнім особам похилого віку, безробітним, дітям та юнакам з девіантною поведінкою, соціально неадаптованим особистостям, наркоманам та ін.; допомога у працевлаштуванні; організація діяльності комунальних пенсійних фондів, страхових компаній тощо).
- **Проекти в науково-освітній, виховній, молодіжній, спортивній, культурній та курортно-туристичній сферах** (розвиток системи освіти, виховання та спорту; проведення наукових досліджень; підтримка талановитої молоді, обдарованих дітей; створення комунальних культурних, освітньо-виховних, спортивних та інших закладів, дитячих та юнацьких будинків творчості, бібліотек, музейних та мистецьких закладів; формування інфраструктури розваг та дозвілля; розвиток курортно-туристичної діяльності тощо).
- **Проекти у сфері охорони здоров'я** (реформування системи охорони здоров'я на місцевому рівні; запровадження страхової медицини; створення нових комунальних лікувально-профілактичних, реабілітаційних та інших медичних закладів; стажування та підвищення кваліфікації лікарів; забезпечення сучасним медичним та лабораторним обладнанням; швидка та первинна медична допомога; адресна допомога хворим на туберкульоз, ВІЧ-інфікованим, онкохворим та ін.).

Основні тематичні напрями фінансування проектів (2)

- **Проекти в екологічній, енергозберезувальній та безпековій сферах** (забезпечення належного екологічного та санітарно-епідеміологічного стану навколишнього середовища; вдосконалення відповідної системи моніторингу та контролю за станом навколишнього середовища, у т.ч. за станом підземних вод біля полігонів; екологічний аудит полігонів; створення системи енергозбереження, у т.ч. освітлення вулиць енергозберезувальними засобами; безпека життя та удосконалення механізмів громадського порядку та охорони довкілля; організація муніципальної міліції тощо).
- **Проекти у житлово-комунальній сфері та з благоустроєм територій** (надання якісних комунальних послуг та їх демонополізація; запровадження ринкових механізмів надання житлово-комунальних послуг, у т.ч. залучення до їх надання організацій різних форм власності; створення ОСББ; модернізація послуг тепло- газо- водо- електропостачання; залучення відповідно до законодавства населення до вирішення питань планування, надання фінансування, а також контролю якості житлово-комунальних послуг; вдосконалення системи поводження з твердими побутовими відходами; обладнання та освітлення прибудинкових територій тощо).

Основні тематичні напрями фінансування проектів (3)

- **Організаційно-управлінські проекти та проекти з розвитку підприємництва** (реорганізація комунальних підприємств; їх реформування; створення ефективної системи надання адміністративних послуг населенню; запровадження нових форм управління об'єктами культури, освіти, нерухомості тощо; удосконалення процедур прийняття управлінських рішень та механізмів контролю за якістю їх виконання; вдосконалення механізмів ефективного використання фінансових, земельних, майнових та інших ресурсів; оптимізація споживання місцевих ресурсів та економія коштів місцевого бюджету; сприяння розвитку малого бізнесу; муніципальні замовлення тощо).
- **Інформаційно-комунікаційні проекти** (створення інформаційних центрів (call-центрів), агентств тощо; розвиток (запровадження) проектів “електронне село”, “електронне місто”, просування місцевих ініціатив в інформаційному просторі, створення АРМів для забезпечення діяльності посадовців, розроблення спеціалізованого програмного забезпечення тощо).



Основні критерії конкурсного відбору проектів (програм)-переможців

- інноваційний потенціал проекту (програми) та наявність використання елементів сучасних технологій і методів управлінської діяльності;
- їх технологічна обґрунтованість;
- наявність чіткого плану і механізмів розв'язання існуючих проблем та досвіду органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання щодо їх розв'язання;
- наявність якісних та кількісних критеріїв оцінки успішності реалізації відповідного проекту або програми, фінансово-економічних показників, які повинні бути досягнуті шляхом реалізації запропонованого претендентом проекту або програми;
- обґрунтованість вартості реалізації відповідного проекту або програми порівняно з аналогічними проектами та програмами інших учасників конкурсу.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 2

Навчальна діяльність за розділом 2 “Технологія управління проектами публічної сфери” передбачає:

- вивчення теоретичного матеріалу розділу;
- самостійну роботу з виконання чотирьох практичних завдань;
- презентацію та обговорення результатів виконання практичних завдань, які імітують розробку індивідуального проекту в галузі державного управління або місцевого самоврядування.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте поняття лідерства у проекті та які стилі управління Вам відомі?
2. Як Ви розумієте поняття “команда”? Вкажіть, які основні риси притаманні команді проекту.
3. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди проекту.
4. Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проекту.
5. Якими рисами характеру, на Вашу думку, повинен володіти керівник проекту?
6. Дайте визначення поняттю “грант”. З якою метою надається грантова допомога?
7. Що Ви розумієте під поняттям “non-profit organization”? На які цілі дані організації можуть витрачати отримані кошти?
8. Охарактеризуйте стратегію та тактику спілкування з фондами та іншими донорськими організаціями.

Практичне заняття 1

“Формування концепції і визначення прийнятності проекту”

Мета: набуття практичних навичок щодо виявлення проблеми, визначення цілей та формування результатів проекту, аналізу його прийнятності.

Завдання для виконання

	1. Сформулюйте одну із локальних проблем політичного, соціально-економічного, іншого характеру, у розв’язанні якої Ви брали участь як керівник / член робочої групи / фахівець певного підрозділу органів державного управління або органів місцевого самоврядування (у випадку відсутності досвіду роботи на державній службі або в органах місцевого самоврядування визначте одну з проблем територіального (місцевого) розвитку, наприклад у сфері ЖКГ, охорони здоров’я, екології, транспортної інфраструктури тощо, з якою Ви найбільш часто стикалися як пересічний громадянин). 2. Всебічно проаналізуйте проблему з метою підготовки проекту з урахуванням позицій зацікавлених сторін. 3. Проаналізуйте альтернативи розв’язання проблеми і оберіть базову.
---	--

	4. Визначте обмеження і вигоди проекту, його основні ризики. 5. Сформулюйте мету проекту. 6. Охарактеризуйте продукт і результати проекту. 7. Здійсніть узагальнений проектний аналіз за його основними позиціями. 8. Обґрунтуйте, який із функціональних аспектів проектного аналізу є найбільш актуальним для даного випадку.
--	---

Форма звітності

Опис проекту	Відповідь
Назва проекту	
Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект	
Визначення альтернативних шляхів розв'язання проблеми	1. 2. ...
Обґрунтування вибору базової альтернативи (визначення критеріїв відбору)	
Обмеження та вигоди проекту	1. 2. ...
Основні проектні ризики	1. 2. ...
Мета проекту	
Продукт та результат проекту	
Проектний аналіз за визначеними нижче функціональними аспектами: – технічний; – маркетинговий; – інституційний; – соціальний; – екологічний; – фінансовий; – економічний	

На підставі проведеного проектного аналізу зробіть висновки щодо доцільності реалізації обраного Вами проекту.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття 1

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 2.1.
2. Ретельно обміркуйте, чи дійсно обрана Вами альтернатива розв'язання проблеми є доцільною з точки зору потенційних можливостей та наявних ресурсів.

3. Для виконання практичного заняття дотримуйтесь запропонованої форми і дайте чіткі й лаконічні відповіді на запитання.

Практичне заняття 2 **“Планування проекту”**

Мета: набуття практичних навичок щодо планування проекту (структуризація, організація робіт у часі, ресурси і бюджет).

Завдання для виконання

	На підставі результатів виконання Практичного завдання 1 здійсніть планування проекту, а саме: 1. Побудуйте структуру робіт (WBS). 2. Розробіть організаційну структуру проекту (OBS). 3. Визначте матрицю відповідальності (RAM). 4. Побудуйте мережевий і календарний графіки виконання робіт проекту. 5. Здійсніть планування ресурсів для виконання робіт. 6. Розрахуйте спрощений (орієнтовний) бюджет проекту і визначте можливі джерела його фінансування.
---	---

Форма звітності

1. Структура робіт проекту (WBS) (структуризація здійснюється за обраною Вами ознакою)

Навести рисунок

2. Організаційна структура проекту (OBS) (здійснюється на підставі WBS, а саме, кожне завдання, визначене при розробці WBS, повинне бути чітко прив'язане до виконавців та інших учасників проекту, які разом із взаємозв'язками створюють організаційну структуру проекту).

Навести рисунок

3. Матриця відповідальності (зведена у таблицю, див. форму):

Відповідальні / Роботи	Керівник проекту	Менеджер 1 (за напрямками діяльності)	Менеджер 2 (за видами діяльності)	Менеджер N (за видами діяльності)		
1.	*					
2. ...						*
3.			*			
.....		*				

4. Мережевий і календарний графіки виконання робіт проекту.

Навести рисунок

5. Планування ресурсів для виконання робіт по проекту (див. форму):

Перелік робіт	Ресурси	Орієнтовна вартість, грн
1.		
2. ...		
3.		
.....		

6. Бюджет проекту (за статтями витрат) та джерела його фінансування (див. форму-приклад)

Назва статті бюджету	Порядок розрахунку розміру статті	Очікуване фінансування від ФСС	Власний внесок організації	Усього	Усього за статтями витрат
РАЗОМ					

На підставі проведеного проектного аналізу зробіть висновки щодо доцільності реалізації обраного Вами проекту.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття 2

1. Перегляньте теоретичний матеріал тем 2.1, 2.2.

2. Зверніть увагу, що при розробці проекту дуже важливим є застосування системного підходу до структуризації та визначення всіх необхідних видів діяльності. Зазначене дає змогу мінімізувати вірогідність вилучення операцій, які можуть мати критичне значення для успішної реалізації проекту.

3. Для виконання практичного заняття дотримуйтесь запропонованих форм.

4. Ураховуючи підвищену трудомісткість даного практичного завдання, рекомендовано його виконувати поступово, з переходом на наступний (третій) тиждень. Пам'ятайте, що найвища оцінка за виконання даного завдання – 20 балів.

Практичне заняття 3 **“Управління проектом”**

Мета: набуття практичних навичок щодо управління реалізацією проекту.

Завдання для виконання

	1. Спробуйте відчувати себе експертом та проаналізуйте виявлені Вами раніше (під час виконання практичного заняття 1) ризики за методикою, наведеною нижче у рекомендаціях до виконання практичного завдання 3. 2. Побудуйте систему комунікацій, управління контрактами і постачанням, управління змінами. 3. Сплануйте систему моніторингу виконання проекту з урахуванням ризиків.
---	---

Форма звітності

1. Аналіз основних ризиків проекту (див. форму):

Назва ризику	Експертна оцінка, бал від 1 до 10
1. ...	
2. ...	
3. ...	

2. Комунікації в проекті, управління контрактами, постачанням, змінами; система моніторингу – стисло описати у вільній формі.

На підставі проведеного проектного аналізу зробіть висновки щодо доцільності реалізації обраного Вами проекту.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття 3

1. Перегляньте теоретичний матеріал теми 2.3.

2. Зверніть увагу на виконане Вами раніше практичне заняття 1 у частині проектного аналізу та визначте зовнішні та внутрішні ризики реалізації проекту.

3. Спробуйте відчувати себе експертом та проаналізуйте визначені ризики. Ретельно обміркуйте, які фактори ризику можуть бути найбільш небезпечними для Вашого проекту, які з них є найбільш ймовірними для виникнення.

4. Проранжуйте ступінь гостроти впливу кожного ризику на ситуацію за 10-бальною шкалою.

5. Спробуйте для себе визначити особливості формування команди для Вашого проекту.

6. Комунікації в проекті, управління контрактами, постачанням, змінами; система моніторингу – рекомендується стисло описати у вільній формі.

7. Для виконання практичного заняття дотримуйтесь запропонованих орієнтовних форм (деякі незначні зміни на Ваш розсуд є припустимими).

Практичне заняття 4 **“Формування портфеля проектів реалізації** **стратегічних пріоритетів”**

Мета: набуття практичних навичок щодо формування проектів реалізації пріоритетів стратегії з використанням інструментів дерева проблем, дерева цілей, логічної матриці.

Завдання для виконання

	1. Побудуйте дерево проблем розвитку обраної сфери діяльності в публічному управлінні. 2. На основі дерева проблем побудуйте дерево цілей. 3. Для розробленого Вами проекту сформууйте логічну матрицю відповідно до стратегії розвитку обраної сфери діяльності (відповідно до Ваших професійних інтересів).
---	---

Форма звітності

1. Дерево проблем:

Навести рисунок

2. Дерево цілей:

Навести рисунок

3. Логічна матриця проекту:

Навести рисунок

На підставі проведеного проектного аналізу зробіть висновки щодо доцільності реалізації обраного Вами проекту.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття 4

1. Перегляньте ще раз теоретичний матеріал теми 2.4 та виконані Вами практичні завдання.

2. Пам'ятайте, що розроблений Вами за результатами попередніх практичних занять проект має належати до обраної сфери.

3. Для виконання практичного заняття дотримуйтесь запропонованої форми і дайте чіткі й лаконічні відповіді на запитання.

Зверніть увагу, що поступове виконання практичних завдань імітує розробку індивідуального проекту в галузі державного управління або місцевого самоврядування. Узагальнені матеріали презентуються, захищаються на етапі підсумкового контролю на очній сесії.

Список рекомендованих джерел до розділу 2

Матеріали для обов'язкового вивчення

1. Навчальний посібник “Управління проектами” (розділ 2).
2. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К. : Укр. асоц. управления проектами, 1999. – 312 с.
3. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд : учеб. курс / Н. Н. Григорьева. – Режим доступа : http://www.e-college.ru/xbooks/...7*page.htm
4. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазира. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
5. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта / Владимир Михеев // Директор : настольн. журн. ИТ-руководителя. – 2001. – № 5.
6. 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.
7. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
8. 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.
9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейцарсько-укр. проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : Софія-А, 2012. – 80 с.

Нормативні документи

1. Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Указ Президента України від 28 жовт. 2002 р. № 952/2002 // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 44. – С. 24. – Ст. 2003.
2. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2003 р. № 64 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 4. – С. 283. – Ст. 123.
3. Про внесення змін до Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 серп. 2012 р. № 758 // Офіц. вісн. України. – 2012. – № 62. – С. 135. – Ст. 2522.
4. 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.

Додаткові матеріали для вивчення

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Завгородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.

2. *Безкоровайный В. П.* Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / В. П. Безкоровайный, В. Н. Бурков, В. И. Воропаев и др. ; под ред. В. И. Воропаева. – М. : СОВНЕТ, 2001.
3. *Дейян А.* Менеджмент / А. Дейян. – М. : Прогресс, 2000. – 242 с.
4. *Кохно П. А.* Менеджмент / П. А. Кохно, В. А. Микрюков. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 378 с.
5. *Кричевский Р. Л.* Если Вы руководитель. Элементы психологии в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – СПб. : Основы, 2001. – С. 112–146.
6. *Михеев В. Н.* Смешанные команды проекта: методологический аспект / В. Н. Михеев // Современное управление проектами: объединение профессионалов для достижения индивидуального успеха : сб. тр. Междунар. симпозиума, Санкт-Петербург, 14–16 сент. 1995 г. – СПб. : [б. и.], 1995.
7. *Михеев В. Н.* Смешанные команды проекта: организационно-деятельностная парадигма / В. Н. Михеев // Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент : сб. тр. Междунар. симпозиума СОВНЕТ/97, Москва, 4–6 июня 1997 г. – М. : [б. и.], 1997.
8. 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.
9. *Биков В. Ю.* Управління проектами : опорний конспект для слухачів дистанц. курсу / В. Ю. Биков, С. Д. Бушуєв, О. Г. Тімінський [та ін.]. – К. : НАДУ, 2008. – 72 с.
10. *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.
11. Кращі практики муніципального розвитку на прикладі переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2011 року : зб. анотацій проектів переможців 2011 р. / уклад. : С. В. Маліков, О. М. Гарнець, О. А. Тертишна [та ін.]. – К. : Ніка Прінт, 2012. – 400 с.
12. 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.
13. Посібник з розвитку громад : практ. порадник 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>
14. Посібник по залученню додаткового фінансування для проектів місцевого розвитку / В. Назаренко, О. Горєва ; Канад. ін-т урбаністики. – К. ; Запоріжжя : Партнерство Канада-Україна “Регіон. врядування та розвиток”. – 2009. – 46 с. – Режим доступу : http://www.rgd.org.ua/resources/additional_res/Handbook_on_fundrai_sing_2009_UKR.pdf
15. 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. : K.I.C., 2009. – 128 с.

16. 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_fundingprogrammes_uk.pdf
17. 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. : Держ. фонд сприяння місцев. самоврядуванню в Україні, 2012. – 152 с.
18. Як реалізувати власну ініціативу: корисні поради, успішні ініціативи : довідник / Асоц. захисту прав молоді Волині. – Режим доступу : <http://iniciativa.com.ua/editions/dovidnik-yak-realizuvati-vlasnu-initsiativu-korisni-poradi>

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%AB_mistsevii-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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://oblrada.dp.ua/yarmarok>

Навчально-методичне видання

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

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Навчальний посібник для дистанційного навчання

Укладач
Коняшина Наталя Анатоліївна

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

Підп. до друку 21.08.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 7,3. Ум.-друк. арк. 10,0.
Тираж 150 пр.

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

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.