



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ТА ВРЯДУВАННЯ

А. Чемерис

РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Швейцарсько-український проект •
Підтримка децентралізації в Україні

DESPRO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»

Анатолій Чемерис

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ**

Практичний посібник

Київ – 2012

УДК 352:0105.8](477)(076)
ББК 67.9(4Укр)401я7-5
Ч-42

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол № 193/5 від 7 червня 2012 р.)

Рецензенти:

Грицяк Ігор Андрійович – професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедру Європейської інтеграції Національної академії державного управління при Президентіві України;

Серьогін Сергій Михайлович – професор, доктор наук з державного управління, директор Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

Уміщені у виданні інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання й розповсюдження по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при такому копіюванні, перевиданні й розповсюдженні є обов'язкове посилання на авторів і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.

Висловлені в цій роботі погляди належать авторам і можуть не відображати офіційну позицію Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».

Чемерис А.

Ч42 Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

ISBN 978-617-7031-04-7

Пропоноване видання є практичним посібником з розроблення та управління проектами у публічній сфері. У ньому системно наведено інструментарій розроблення проектів відповідно до вимог, встановлених Європейською Комісією у Керівництві з управління проектним циклом. Особлива увага приділена опису інтегрованого та логіко-структурного підходів, ідентифікації проблеми, встановленню зацікавлених осіб проекту, плануванню та управлінню реалізацією проекту.

Посібник призначений державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, слухачам і викладачам системи підвищення кваліфікації та магістерських програм з державного управління, працівникам громадських організацій.

УДК 352:0105.8](477)(076)
ББК 67.9(4Укр)401я7-5

© DESPRO, 2012
© Чемерис А., 2012
© Шишкін, макет, оформлення, 2012

ЗМІСТ

СЛОВО ДО ЧИТАЧА	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	6
1.1. Публічна політика у форматі проекту – дефініції та інструменти	7
1.2. Сутність управління проектами у публічній сфері	12
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ЦИКЛОМ	16
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛУ	24
3.1. Інтегрований підхід	26
3.2. Логіко-структурний підхід	28
3.3. Логіко-структурна матриця	30
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	32
4.1. З чого розпочати розроблення проекту. Етап програмування	34
4.2. Етап Ідентифікації	41
4.3. Етап Формулювання	49
4.4. Етап Фінансування	60
4.5. Етап Впровадження	60
4.6. Моніторинг і оцінювання	70
ПІСЛЯМОВА	72
ЛІТЕРАТУРА	73
ДОДАТОК	74

ШАНОВНИЙ ЧИТАЧУ!

Підтримку децентралізації та реформи місцевого самоврядування визнано одним із ключових пріоритетів стратегії співробітництва Швейцарії з Україною. Розпочатий 2007 року у партнерстві з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» сконцентровано на започаткуванні ефективної моделі управління та участі громадян у процесах ухвалення рішень як обов'язкової складової сталого розвитку держави та демократизації суспільства.

На сьогодні очевидно, що потреба у знаннях з децентралізації влади, протидії корупції, управління територіями та різних аспектів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною. Не менш важливим є те, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад наголос роблять на прикладному характері знань, опануванні можливостями їх використання у повсякденній практиці. Це стало лейтмотивом започаткування DESPRO серії навчальних модулів «Децентралізація та врядування», яка налічує понад десяток книг – посібники, наукові видання, есе, рекомендації, які призначено для використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Державне управління», їх самоосвіти, практики врядування та навчання тренерів.

Матеріали серії – це не книги для полиці, а інструменти для навчання ефективному врядуванню, які, у свою чергу, потребують розроблення стратегії їх використання, створення шаблонів навчальних продуктів стосовно стратегії; передбачення відповідних ресурсів. За умови відповідної підготовки викладачів і тренерів навчальні заклади, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, можуть трансформувати навчальні модулі серії для використання у тренінгах, семінарах, круглих столах, ситуаційних вправах, ділових іграх, на стажуванні, лекціях, у проектах та формалізованих документах практики врядування. При цьому обов'язково потрібно враховувати потреби цільової групи, яка запрошується на навчання, психологічні, вікові, ментальні, гендерні та професійні особливості учасників.

Сподіваємось, що модулі серії «Децентралізація та врядування» знайдуть свого небайдужого, дієвого читача, спроможного адаптувати запропоновані знання в ефективні навчальні продукти та практику врядування.

Оксана ГАРНЕЦЬ

Керівник проекту DESPRO в Україні

Йорг КРИСТЕН

Директор проекту DESPRO

ВСТУП

Розвиток публічної сфери в Україні потребує залучення до цього процесу актуальних демократичних знань і успішного досвіду країн Європейського союзу, а також додаткових фінансових ресурсів. Основним інструментом залучення небюджетних коштів для розвитку є проекти і програми.

Європейська Комісія (ЄК) широко відкриває Україні «двері» і надає фінансову підтримку проектам розвитку. Програм ЄК, в яких можуть брати участь українські організації, стає все більше. Однак скористатися з цих можливостей зможуть лише окремі представники публічної влади і недержавних організацій.

Це пояснюється тим, що у переважної більшості органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування немає знань та досвіду з розроблення та управління проектами.

Системні помилки, яких припускаються при розробленні проектів, мультиплікуються і переходять від проекту до проекту. Серед типових помилок відмічено – недостатній аналіз проблеми; відсутність опису зацікавлених осіб; слабка розробка і недосконала структуризація мети проекту; намагання в одному проекті вирішити багато різних цілей; відсутність кореляції між цілями проекту, потенційною користю та проблемою; відсутність індикаторів оцінки прогресу проекту; ігнорування припущеннями і ризиками.

Це призводить до того, що проекти розробляються неякісні і у результаті не фінансуються, а розробники і керівники публічних адміністрацій зневірюються у можливості доступу до коштів європейських програм.

Проблема поглиблюється ще й за рахунок того, що навчальні заклади, які здійснюють підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, не пропонують програм з управління проектами за стандартами ЄК. І відповідно бракує навчальних посібників, рекомендацій та інших навчальних матеріалів з управління публічними проектами.

З метою зміни ситуації, що склалася, та для популяризації знань з управління проектом циклом за стандартами ЄК підготовлено цей практичний посібник.

Посібник розроблено на основі матеріалів Європейської Комісії – Керівництва з управління проектом циклом.

У посібнику коротко описана система знань з розроблення та управління проектами за етапами проектного циклу. Наведені приклади і схеми практичного застосування методів розроблення та управління проектами. При написанні посібника використовувалися основні інструменти проектного циклу – логіко- системний та інтегрований підходи.

Посібник складається зі вступу, чотирьох розділів, післямови, літератури та додатку.

У перших трьох розділах наведено тлумачення сутності управління проектами у публічній сфері, а у четвертому – наведено рекомендації з розроблення та управління проектами.

У посібнику немає довгих теоретичних описів, за форматом це інструкція з використання знань для розроблення та управління проектами. Відтак у посібнику немає роз'яснень щодо доцільності виконання тих чи інших дій, а наведено зміст дії або процесу, завдання до виконання та очікувані результати.

Головне призначення посібника – методична допомога розробникам проектів з підготовки та реалізації проекту.

Посібник може використовуватися в системі підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад, а також при підготовці викладачів з управління проектами, розробленні навчальних програм і матеріалів для тренінгів, а також для самоосвіти при підготовці проектів.



РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У ФОРМАТІ ПРОЕКТУ – ДЕФІНІЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Публічна політика та управління проектами мають давню історію і відносно незначний період системного вивчення та усвідомлення. Становлення системи знань з управління проектами у публічному секторі розпочато з розвитком науки про публічну політику наприкінці 40-х – на початку 50-х років ХХ століття (хоча сам термін публічна політика уведений у науковий обіг лише у 70-х роках ХХ ст.).

У пропонованому посібнику ми будемо розглядати публічну політику як відповідь влади у форматі проекту на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень (національний чи місцевий) відбувається у сфері публічної політики, яка є дороговказом для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, котрі втілюють відповідну політику у життя. Реалізація публічної політики відбувається через цілеспрямоване втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну поведінки соціальних груп (цільових груп), які спричинили появу проблеми, і може відбуватися не лише у форматі указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й у формі програм чи проектів.

Сфера публічної політики – це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад. За методологією Міжнародного валютного фонду 2001 публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління та сектор публічних установ, підприємств і організацій.

Взаємозв'язок між публічною політикою та управлінням проектами наведено на рисунку 1.1.1.

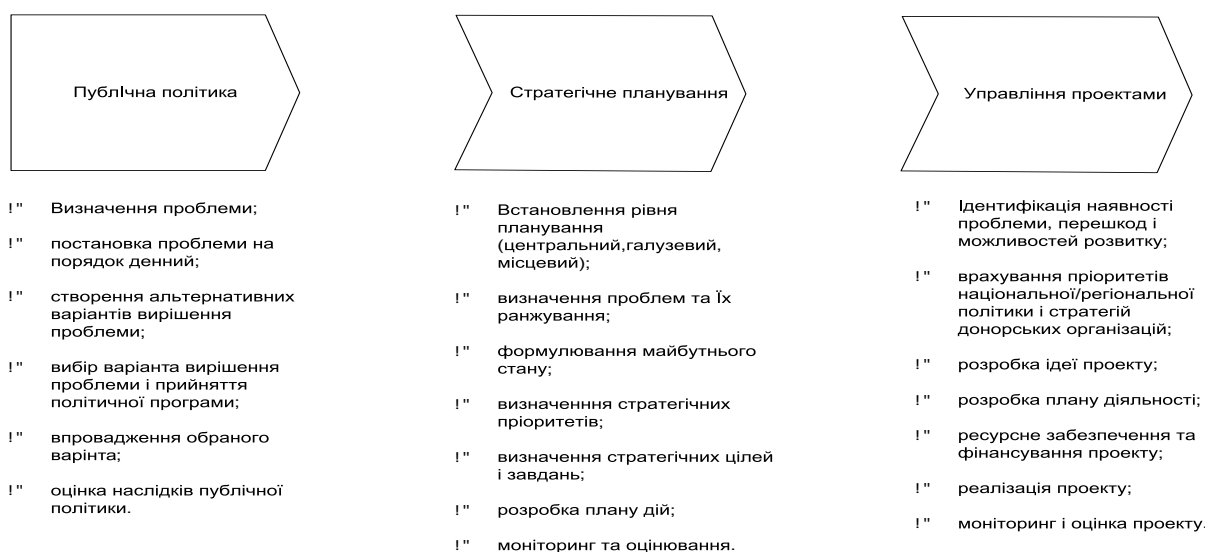


Рис.1.1.1. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами

З метою вироблення єдиного підходу до структурування знань з управління проектним циклом розглянемо ряд дефініцій з публічної політики, якими будемо послуговуватися при подальшому розгляді обраної теми.

Під **публічною політикою** розуміють відповідь влади на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Призначення публічної політики – слугувати громадянам з метою вирішення їхніх проблем. З огляду на це публічна політика розв'язує проблеми, які політично визнані як колективні. При цьому рішення приймаються відповідними публічними дійовими особами, які мають різні ресурси, інституційну приналежність та інтереси.

Будь-яка особа чи соціальна група, яких стосується колективна (суспільна) проблема, що розглядається у площині публічної політики, потенційно є дійовою особою публічної політики. Це може бути одна особа (міністр, депутат, міський голова, керівник водоканалу та ін.), кілька осіб, які представляють департамент чи відділ у місцевій державній адміністрації, юридична особа чи соціальна група – школярі, випускники вищих закладів освіти, наркозалежні, безробітні, пенсіонери та ін.

Дійових осіб публічної політики називають ще заінтересованими особами або групами, які мають спільний інтерес у розв'язанні або збереженні статус-кво публічної проблеми.

Дійові особи публічної політики поділяються на три типи:

- соціальні групи, які є причиною виникнення суспільної проблеми (цільові групи або групи-мішені);
- соціальні групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми (кінцеві користувачі);
- політико-адміністративні органи влади, які розробляють і впроваджують публічну політику.

Крім зазначених типів дійових осіб виділяють так звані «треті особи», яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього отримують користь або є обділеними у своїх можливостях.

Взаємозв'язок дійових осіб наведено на рисунку 1.1.2.

Трикутник дійових осіб може використовуватися як модель проблемного поля при формулюванні проблеми публічної політики у проектному циклі на етапі програмування (див. рис. 1.1.2).

Проблемне поле складається з проблем, їх причин і наслідків, а також із заінтересованих груп, що потерпають від проблеми, спричиняють появу проблеми та можуть здійснювати вплив на її розв'язання.

- Модель проблемного поля дає можливість:
- скоротити час, необхідний для проведення аналізу проблеми;
- деталізувати причинно-наслідкові зв'язки (причинна гіпотеза);
- визначити перешкоди та можливості впливу на ситуацію (гіпотеза втручання);
- упорядкувати процес формулювання публічної проблеми;
- покращити якість проекту.

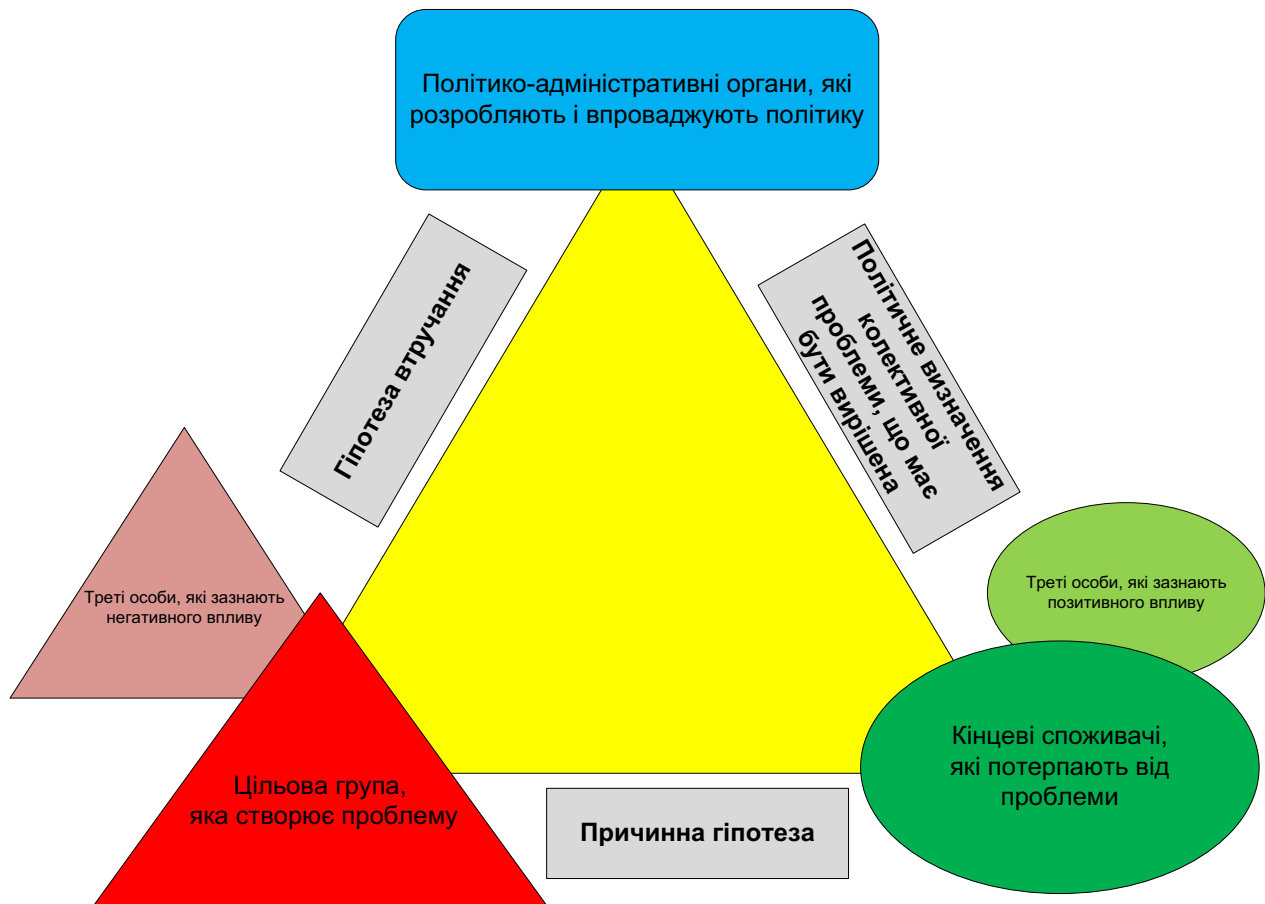


Рис.1.1.2. Трикутник дійових осіб публічної політики

Інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів заінтересованих осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого рішення, впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків.

Під проблемою розуміють стан, який породжується колективною потребою усунути розрив між реальним і очікуваним становищем.

Методика визначення проблеми за допомогою «мозкового штурму» наведена у Розділі 4.

Винесення проблеми на урядовий порядок денний – це процес відбору проблемних питань політико-адміністративними дійовими особами, що передбачає:

- вибір нагальних проблем із численних заяв і звернень аналітиків, громадських діячів, соціальних груп, державних органів влади та органів місцевого самоврядування;
- підготовку проекту формулювання моделі причинності;
- відповідь публічної влади на визнані проблеми перед тим, як зробити їх предметом політики.

Причинна гіпотеза публічної політики полягає у визначенні того, хто або що спри-

чинило (без визначення суб'єктивної вини) колективну проблему, тобто визначаються цільові групи і кінцеві користувачі.

Гіпотеза втручання встановлює порядок державного втручання через закони, постанови, розпорядження, накази, що стимулюють або обмежують поведінку цільових груп.

Причинна гіпотеза та гіпотеза втручання формують **модель причинності**¹.

Формулювання моделі причинності, встановлення дійових осіб і мотивів їх поведінки сприяють визначенню, уточненню та деталізації публічної проблеми, що у подальшому буде використовуватися для опису ідеї проекту.

УВАГА! У подальшому ми будемо розглядати публічну політику у формі проекту циклу, який використовується Європейською Комісією (ЕК) при наданні допомоги.

Існують розбіжності у термінології, що використовується у моделі публічної політики та методології управління проектним циклом. Для уникнення плутанини у термінології у таблиці 1.1.1 подано відповідні визначення, які допоможуть читачу ідентифікувати потрібні терміни.

Таблиця 1.1.1

Відповідність термінів публічної політики термінології Керівництва з управління проектним циклом (ЕК)

Терміни публічної політики	Терміни, які використовуються у контексті допомоги Європейської комісії
Дійові особи або заінтересовані особи – будь-яка особа, група осіб чи організація, яка розглядається у площині публічної політики, тобто яких торкається колективна проблема.	Учасники (Stakeholders) – окремі особи або організації, які можуть – прямо або опосередковано, позитивно або негативно – впливати або зазнавати впливу проекту або програми.
Цільові групи або групи-мішені – соціальні групи, які є причиною виникнення суспільної проблеми.	Не визначено
Кінцеві користувачі – соціальні групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми. Передбачається, що у результаті вирішення проблеми вони отримують користь.	Бенефіціари (Beneficiaries) – ті, хто отримує будь-яку користь від виконання проекту
Увага! Цільові групи публічної політики і цільові групи проектного циклу не завжди співпадають, тому що не завжди отримують користь у результаті вирішення проблеми/проекту і дуже часто вони не є партнерами, а перебувають у конфронтації до прийнятих рішень.	Цільові групи (Target groups) – група/організація, яка зазнає прямого позитивного впливу в результаті виконання проекту на рівні Меті проекту. Сюди може входити персонал організацій-партнерів.

¹ Більш докладно модель розробки та впровадження публічної політики, яка розроблена Петером Кньопфелем, описана у кн.: Розроблення публічної політики: Практичний посібник/Уклад. А.О. Чемерис. – К.: ТОВ «Софія». – 2011. – 128 с.

Продовження таблиці 1.1.1

<p>Треті особи (плюс) – це заінтересовані особи, яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього отримують користь.</p>	<p>Кінцеві бенефіціари (Final beneficiaries) – ті, хто отримає користь від проекту у довготривалій перспективі на рівні суспільства або сектору в цілому, наприклад, “діти” в результаті збільшення витрат на охорону здоров’я та освіти, “споживачі” в результаті покращання випуску та реалізації сільськогосподарської продукції.</p>
<p>Треті особи (мінус) – це заінтересовані особи, яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього є обділеними у своїх можливостях.</p>	<p>Не визначено</p>
<p>Партнери – це дійові особи, які зацікавлені у вирішенні публічної проблеми і яких ця проблема прямо не торкається.</p>	<p>Партнери по проекту (Project Partners) – ті, хто виконують проект в країні (вони також є учасниками і можуть бути цільовою групою).</p>

Джерела:

1. Розроблення публічної політики: Практичний посібник/Уклад. А.О. Чемерис. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2011. – 128 с.

2. Керівництво з методів надання допомоги. Частина 1: Управління проектним циклом. – Європейська Комісія-EuropeAid/ - 2004. – 171 с.: http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm

1.2. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Під проектом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний та формалізовані (описані) у відповідних урядових документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це має засадниче значення для розробки програм і проектів, оскільки головною підставою для розробки програм/проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована та легко перевіряється через засоби електронного зв'язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів складає програму або портфель проектів.

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

За тлумаченням «Керівництва з методів надання допомоги. Ч.1: Управління проектним циклом» (далі – Керівництво) **програма** може:

- охоплювати увесь сектор (наприклад, програма для сектору охорони здоров'я);
- фокусуватися на одній частині сектору (наприклад, для сектору охорони здоров'я програма первинної медичної допомоги);
- представляти собою "пакет" проектів з однаковою темою/фокусом (наприклад, програма зв'язків між університетами країн Південно-Східної Азії і ЄС);
- бути, по суті, просто великим проектом з цілою низкою різноманітних компонентів.

***УВАГА!** Оскільки при розробці програм і проектів використовують один і той самий методичний інструментарій, то у подальшому для розгляду цього інструментарію ми будемо користуватися лише поняттям проект.*

Управління проектами у публічній сфері – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів.

Процес інституалізації включає :

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

Основні характеристики проекту:

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

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів:

- програмні (наприклад, проекти програми ТЕМПУС, програми «Сусідство і партнерство», Програми транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна 2007–2013 і т.п.);
- дослідницькі;
- проекти технічної допомоги.

Окрім цього виділяють проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою проектодавця.

Серед зазначених типів проектів слід виділити **проекти розвитку**, які спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об'єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров'я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі.

Проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії (ЄК), повинні узгоджуватися і бути частиною:

- Національної політики розвитку (включаючи стратегії скорочення бідності);
- політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни;
- урядових програм (наприклад, з охорони здоров'я, освіти, кримінального законодавства);
- пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

УВАГА! Цей підхід використовується всіма міжнародними донорами і поступово входить у практику вітчизняних конкурсів проектів.

При наданні підтримки державному сектору цілі проекту повинні сприяти виконанню національної й секторальної політики. Коли проекти виконуються неурядовими ор-

ганізаціями, необхідно розрізняти діяльність, яка повністю виходить за межі державного сектору, і види робіт, які виконуються від імені уряду. В останньому випадку неурядові організації зазвичай надають послуги державного характеру і виступають організаціями на зразок “підрядників” уряду з надання подібних послуг. Навіть якщо офіційно повноваження не були передані, важливо, щоб ці функції збігалися з державною політикою з метою забезпечення їх актуальності та життєздатності.

Повністю приватна діяльність оцінюється на основі політики розвитку ЄК, яка передбачає систему оцінки актуальності проекту або програми (згідно зі Стратегічним документом для країни), а також на базі потреб бенефіціарів (див. Керівництво з управління проектним циклом).

Проекти складаються з процесів. Процес – це серія логічно упорядкованих дій, які ведуть до результату.

Відповідно до вимог Керівництва з питань проектного менеджменту (РМВОК), розробленого Інститутом проектного менеджменту США (PMI) для управління промисловими проектами, розрізняють процеси управління проектами та процеси, які орієнтовані на створення продукту проекту [2].

Процеси управління проектами та процеси створення продукту накладаються і взаємодіють по всьому проекту, їх упорядковують за п'ятьма групами:

- процеси ініціалізації проекту;
- процеси планування;
- процеси виконання;
- процеси контролю;
- процеси закриття.

У публічній сфері для управління проектами використовують методологію управління проектним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році (див. Керівництво з управління проектним циклом, 2004 р.). Згідно з цією методологією процеси управління проектом утворюють проектний цикл, який складається з шести етапів:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- фінансування;
- впровадження;
- оцінювання та аудит.

Відповідність процесів управління промисловими проектами і проектами у публічній сфері наведено у таблиці 1.2.1.

Відмінність управління проектним циклом від управління промисловими проектами полягає у специфіці публічного і промислового (бізнесового) секторів, а також у способах визначення та ідентифікації проблеми та ідеї проекту. У сфері управління публічними проектами робота розпочинається з розробки ідеї під замовлення або ж під уже сформульовану потребу, тобто тоді, коли проблема вже визначена. В управлінні проектним циклом все розпочинається дещо раніше – з визначення проблеми, яку потрібно ідентифікувати та актуалізувати, тобто внести до урядового порядку денного, а вже потім розробляти альтернативні ідеї розв'язання цієї проблеми.

Таблиця 1.2.1

Відповідність процесів управління проектним циклом процесам управління проектами

Процеси управління проектним циклом	Процеси управління проектами
Програмування	
Ідентифікація	Ініціація
Формулювання	Планування
Фінансування	
Впровадження	Виконання
	Закриття
Оцінка та аудит	Контроль

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проекту, тобто наперед визначених у проектах результатів, при їх розробці та реалізації використовують методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів (див. розділ 3).



РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ЦИКЛОМ

Управління проектним циклом – це специфічна управлінська діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проекту (далі – цикл проекту), яка спрямована на розв’язання публічної проблеми через визначення і досягнення запланованих цілей.

Управління проектним циклом – це модель реалізації проектів, що прийнята Європейською комісією в 1992 році.

Модель управління проектним циклом для реалізації проектів у публічній сфері обрана тому, що існуюча практика розроблення та втілення проектів і програм висвітлила низку негативних аспектів, які унеможливають ефективне впровадження найкращих ідей у цій сфері. Зокрема такими негативами є:

- «розмиті»(нечіткі) стратегічні рамки проекту;
- поверхневий без встановлення причинно-наслідкових зв’язків аналіз ситуації;
- планування орієнтоване на заходи, а не на цілі чи результати;
- ефект від проекту, який неможливо перевірити;
- виключна увага на фінанси;
- короткострокове бачення;
- неточна проектна документація.

Ці негативи посилюються ще типовими проблемами, що зустрічаються при розробленні проектів і програм:

- проблеми визначаються дуже загально і недостатньо аргументовані, є плутанина між проблемою, симптомами проблеми та причинами;
- цільова група нечітко визначена і не описана;
- не вказується, чи раніше вже щось робилося з розв’язання визначеної проблеми і які отримано результати;
- не вказується, як розв’язуються подібні проблеми в інших регіонах/містах і за кордоном;
- не прогнозуються наслідки вирішення проблеми та збереження статус-кво;
- структура мети слабо пророблена;
- між проблемою і цілями програмно-цільового документа немає логічного зв’язку, зазвичай описується якась проблема, а цілі та завдання програми/ проекту сформульовані так, що не розв’язують цю проблему, а стосуються іншої проблеми, яка в цьому документі не досліджувалася;
- цілі та завдання програм/ проектів не є конкретними, їх неможливо виміряти та визначити реалістичність досягнення;
- цілі не відбивають отримувану корисність;
- у програмах/проектах не планується їх оцінювання та не визначаються мірила (індикатори) оцінювання;
- не розробляються припущення та ризики проекту;
- очікувані результати проекту – загальні та незрозумілі.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відображати цілі, завдання та результати (ефекти) проекту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає:

- відповідність національних, секторальних, регіональних і місцевих стратегічних пріоритетів стратегії Європейського союзу (ЄС);
- детальний аналіз проблем;
- планування, орієнтоване на ціль;

- результат, який можна виміряти;
- наскрізну увагу до якості;
- фокусування на сталому ефекті проекту;
- стандартизований формат проектної документації.

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

В основу проектного циклу покладено три основні принципи:

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

Проектний цикл складається з шести етапів (див. рис.2.1.1) :

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- фінансування;
- впровадження;
- моніторинг і оцінка.

У Додатку наведено основні завдання за етапами проектного циклу.

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

У контексті вимог Керівництва з управління проектом, яке прийняте ЄК, процес програмування має узгоджуватися з основними аналітичними документами логіко-структурного підходу, зокрема:

- визначати основних учасників і оцінювати їх потреби, інтереси та можливості;
- визначати й аналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку;
- визначати цілі розвитку, які стосуються обраних пріоритетних проблем;
- визначати відповідність щодо стратегії ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів.

Етап **Ідентифікації** присвячений формулюванню ідей (варіантів) проекту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проекту,

визначенню його мети та цілей. При цьому мета і цілі проекту мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними цілями та мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проекту).

Отже необхідно щоб ідеї проектів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених у відповідному Стратегічному документі для країни (СДК) і Національній індикативній програмі (НІП). Для України СДК це – «Інструмент європейського сусідства і партнерства», який розроблено на період 2007 – 2013 рр. Таким чином, «Мета» кожного проекту(за умови фінансування ЄК) має витікати з відповідної цілі, вказаної у СДК/НІП, або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На завершення етапу ідентифікації оцінюються основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

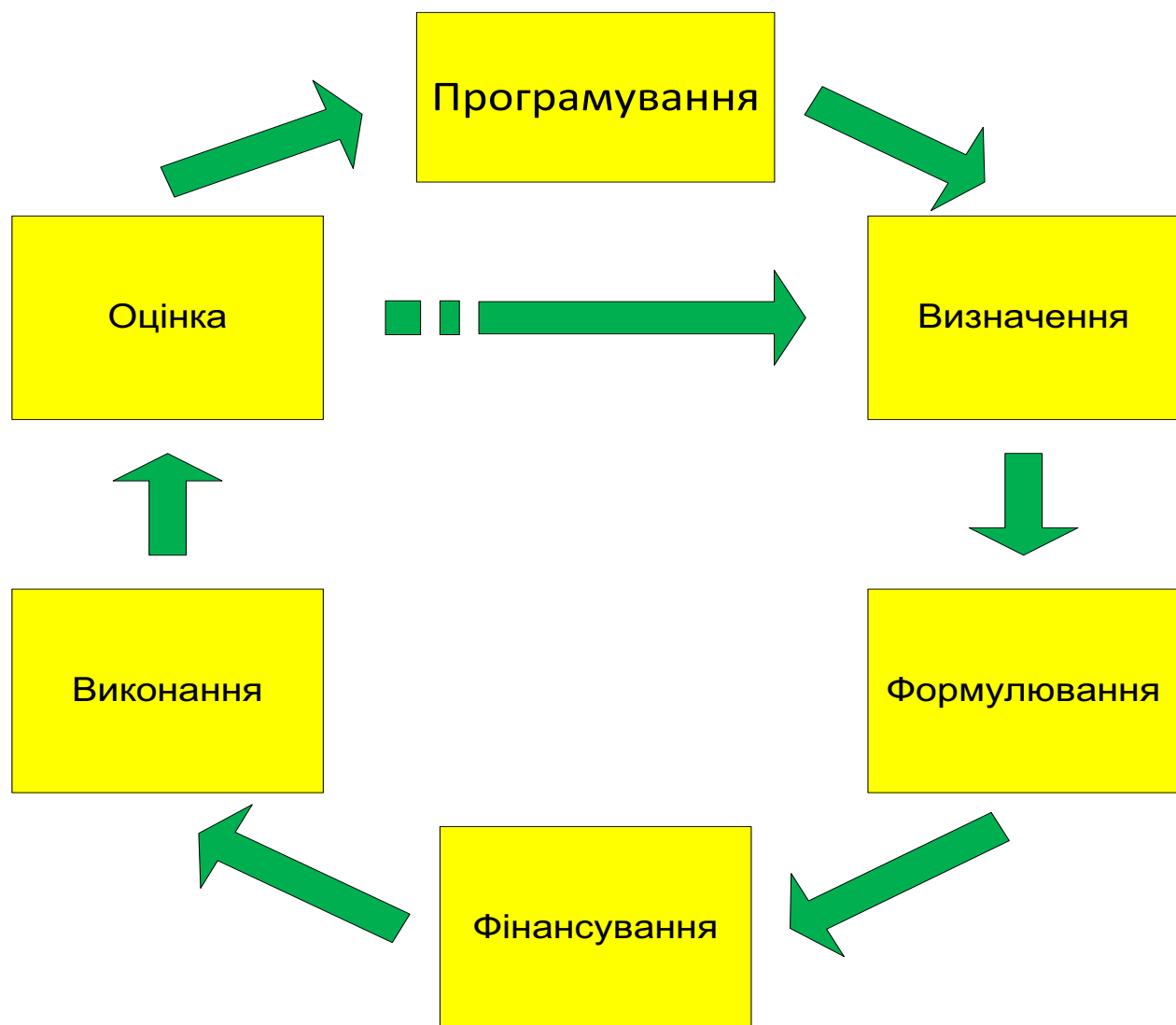


Рис.2.1.1. Проектний цикл

Основними документами, які вимагає ЄК на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються ЄК;
 - ідентифікаційний опис, включаючи проект технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проекту;
- або
- фінансова пропозиція для програми/пакета проектів.

Європейська Комісія визначила ключові види оцінки, які необхідні для забезпечення актуальності та здійсненності проекту: 1) оцінка політики і програмних положень; 2) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу; 3) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, охорона довкілля); 4) оцінка інших поточних і майбутніх ініціатив, оцінка засвоєних уроків; 5) попередній аналіз цілей і стратегій; 6) попередня оцінка ресурсів і витрат; 7) попередня оцінка управління проектом, координації і фінансових угод; 8) попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної і соціальної життєспроможності.

Формулювання. На цьому етапі ідея проекту відібрана на етапі **Ідентифікації**, перетворюється у проект, тобто проектні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проекту. Процес планування проекту наведено на рисунку 2.2.

На етапі **формулювання** необхідними основними видами оцінки (на основі оцінок, проведених на етапі ідентифікації) є такі: 1) підтвердження узгодженості з політикою і програмними положеннями; 2) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу; 3) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, довкілля); 4) взаємодоповнюваність з іншими поточними та запланованими ініціативами, включення засвоєних уроків; 5) оцінка стратегій; 6) оцінка ієрархії цілей (загальна ціль, ціль проекту, результати та індикативні види робіт); 7) оцінка необхідних ресурсів і витрат; 8) оцінка управління, координації та фінансових положень (включаючи фінансовий менеджмент і внутрішній контроль/звітність); 9) оцінка систем моніторингу, оцінки й аудиту; 10) оцінка життєздатності та ризиків, включаючи економічну/фінансову, екологічну, технічну та соціальну.

Етап **формулювання** має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації. Основними видами оцінювання мають бути:

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

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

Етап **Впровадження** є найбільш важливим у проекті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі. Цей етап складається з трьох основних стадій:

- початкова;
- основна (виконання робіт);
- заключна.

Під час реалізації проекту для визначення його відповідності затвердженому плану дій проводиться моніторинг проекту та корекція відхилень.

Етап **моніторинг і оцінка**. **Моніторинг проекту** – це систематичний і постійний збір та аналіз управлінської інформації стосовно витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проекту, досягнення результатів та управління ризиками для сприяння ефективному прийняттю рішень з метою вчасного та якісного завершення проекту.

УВАГА! Проведення моніторингу є обов'язком керівників проекту.

Оцінювання та аудит проекту проводять для визначення досягнутого ефекту та віддачі проекту, встановлення відповідності результатів і продуктів проекту визначеним цілям; розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проектів.

Моніторинг, оцінка та аудит проекту стосуються збору, аналізу та використання інформації для прийняття управлінських рішень, проте відрізняються один від одного за метою і часом проведення, а також спрямованістю щодо ієрархії цілей логіко-структурної схеми. Характерні ознаки моніторингу, оцінювання та аудиту наведені у таблиці 2.1.

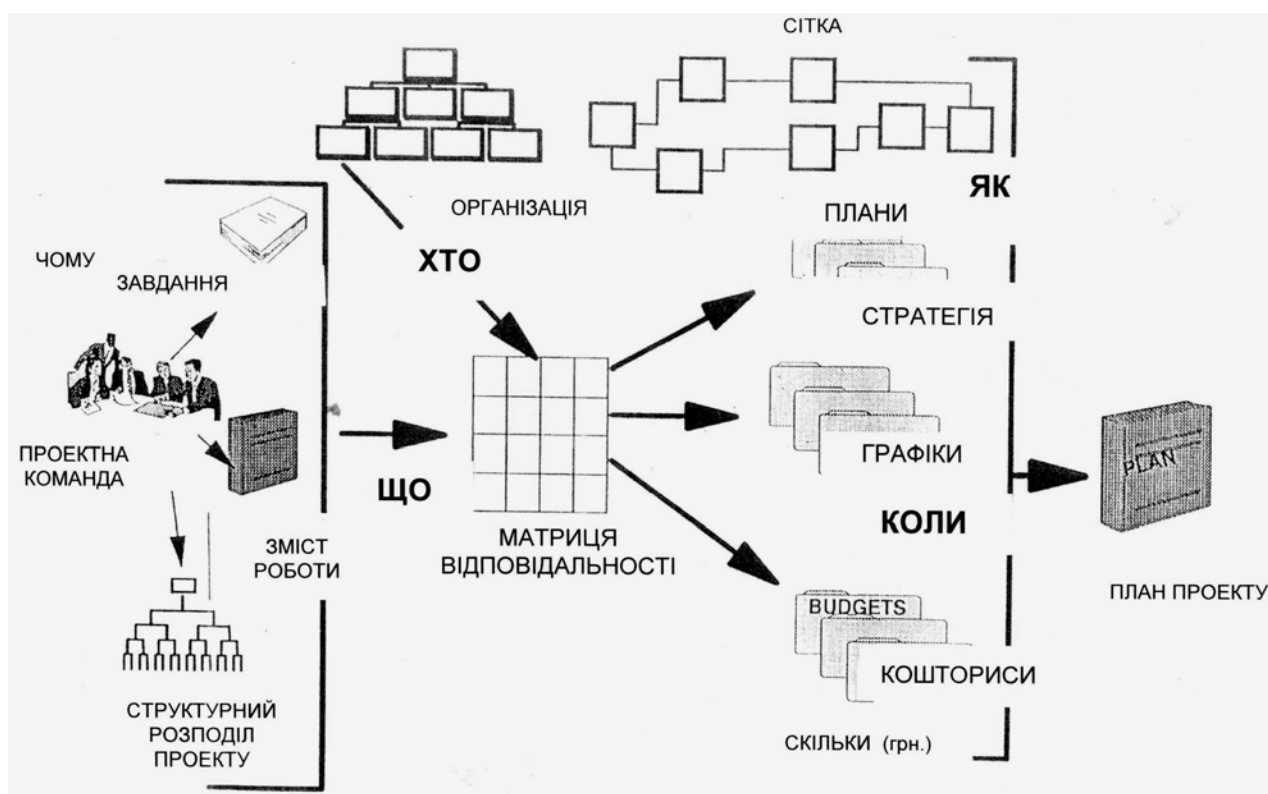


Рис.2.1.2. Процес планування проекту

Таблиця 2.1

Поняття моніторингу, оцінки та аудиту

	Моніторинг і регулярні перевірки	Оцінка	Аудит
Хто?	Обов'язок внутрішнього керівництва – всі рівні	Зазвичай залучаються зовнішні експерти (об'єктивність)	Залучаються зовнішні експерти
Коли?	Постійно	Періодично – проміжна, після завершення, фактична (ex-post)	На базі очікуваних даних (системний аналіз), постійно і по завершенні
Навіщо?	Перевірка виконання робіт, коригуючі заходи, оновлення планів	Засвоєння загальних уроків, прийнятних для інших програм/проектів, а також як внесок і аналіз політики. Забезпечення звітності	Забезпечення гарантій та звітності перед учасниками. Забезпечення рекомендацій стосовно покращання поточних і майбутніх проектів
Зв'язок з ієрархією цілей логіко-структурної схеми	Внесок, види робіт, результати	Результати, ціль проекту, мета (зворотний зв'язок з актуальністю)	Внесок, види робіт і результати

Джерело: Європейська Комісія. Керівництво з управління проектним циклом.

Цільове спрямування моніторингу, оцінки та аудиту наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні відмінності між моніторингом, оцінкою та аудитом

Моніторинг	Поточний аналіз ходу виконання проекту з огляду на досягнення запланованих результатів з метою покращання процесу прийняття управлінських рішень.
Оцінка	Оцінка ефективності, результативності, впливу, актуальності та життєздатності політики та дій з надання допомоги.
Аудит	Оцінка легальності та правильності витрат і доходів проекту, тобто, відповідність законам і нормативам, а також дійсним контрактним положенням і критеріям; визначення економічної ефективності використання проектних коштів, тобто, відповідність принципам фінансового менеджменту; визначення результативності використання фондів проекту, тобто, для досягнення цілей проекту. У першу чергу увага зосереджується на фінансових питаннях і фінансовому менеджменті у контексті результативності досягнень проекту.

Джерело: Європейська Комісія. Керівництво з управління проектом циклом.



РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛУ

Як уже зазначалося, **управління проектним циклом здійснюється на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів**. При цьому для забезпечення якості керуються принципами доречності (актуальності), здійсненності та сталості проекту, а також поетапного інформування й логічного прийняття рішень, орієнтуючись на довготривалу користь для кінцевих споживачів. Система визначення якості проекту наведена в таблиці 4.2.5.

Принцип доречності (актуальності) полягає у:

- проведенні детального аналізу проблем;
- оцінці уроків попереднього досвіду щодо розв'язання проблем;
- визначенні цілей проекту з позицій корисності для кінцевих споживачів;
- відповідності стратегії проекту реальним потребам кінцевих споживачів;
- узгодженні стратегічних цілей проекту з вимогами організації-донора (ЄК), національної та секторальної політики;
- залученні кінцевих споживачів до планування на ранніх стадіях цього процесу.

Принцип здійсненності передбачає:

- планування таких цілей проекту, які реально можливо досягнути в умовах, що склалися на момент виконання проекту;
- врахування спроможності організацій-виконавців виконати проект;
- розробку логічних цілей і результатів, які піддаються вимірюванню;
- врахування ризиків і припущень при розробці проекту.

Проект сталий, якщо кінцеві споживачі продовжують отримувати вигоду від проекту після його завершення. На сталість результатів проекту впливають такі чинники:

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

3.1. ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД

Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом. Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати упродовж усіх шести етапів проектного циклу; визначити форму і зміст документів, котрі продукуються на кожному етапі циклу для прийняття необхідних рішень; використовувати єдиний базовий формат документів (техніко-економічне обґрунтування; план діяльності; план ресурсів; фінансові пропозиції, у тому числі бюджет проекту; річний звіт; звіт з оцінки).

Інтеграція у проекті має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту. Іншими словами, інтеграція у проекті має забезпечити узгодженість процесів створення продукту та процесів управління проектом.

Узгодженість цілей та логічної структури проекту. За вимогами ЄС програми чи проекти можуть отримати фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які у них вирішуються, зафіксовані у міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах із стратегічного планування. Тобто, проблема, мета і цілі проекту, що плануються реалізовуватися на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління. Для перевірки виконання цієї умови у проекті необхідно вказувати джерело (нормативний документ – міжнародна угода, концепція, стратегія, указ, закон тощо), в якому визначені відповідні стратегічні пріоритети.

Національний рівень :

- Виборча програма Президента;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів;
- Державна довгострокова (стратегічна) програма соціально-економічного розвитку;
- Державна середньострокова програма соціально-економічного розвитку;
- Бюджетний прогноз на середньострокову перспективу;
- Державна короткострокова програма соціально-економічного розвитку (включає показники бюджету розвитку);
- Державний бюджет (бюджетні програми розроблені за програмно-цільовим підходом).

Місцевий рівень:

- Виборча програма міського Голови;
- Стратегія розвитку міста на 10 – 15 років;
- Стратегія розвитку міста на 4 – 5 років;
- Бюджетний прогноз на короткострокову перспективу;
- Програма соціально-економічного розвитку на поточний рік (включає показники бюджету розвитку);
- Бюджет міста (включає бюджетні програми, розроблені за програмно-цільовим принципом).

Узгодження плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів передбачає, що планування робіт буде здійснюватися у розрізі очікуваних результатів. На основі цих робіт буде визначатися потреба в ресурсах і коштах (видатках) для їх виконання, що забезпечить базу для формування бюджету проекту.

Узгодження плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту полягає у структуризації робіт проекту, тобто визначенні щодо окремих блоків робіт, виконання яких призводить до вимірюваного проміжного результату, та закріплення за кожним блоком робіт відповідальних виконавців від організації, що виконує проект. Це вимагає також упорядкування поточної діяльності організації-виконавця проекту з метою усунення або пом'якшення конкурентних цілей та завдань. За вимогами інтегрованого підходу необхідно здійснювати дії, спрямовані на підтримання постійної зацікавленості в проекті з боку його учасників, забезпечення «вплетення» проекту в поточні дії його виконавців, а також у їх стратегічні плани.

Узгодження плану робіт і моніторингу забезпечує взаємозв'язок функції планування й моніторингу. На етапі планування для мети, цілей, результатів та робіт (дій), які визначаються у масштабі часу, розробляються індикатори, які можна об'єктивно перевірити (для цього вказуються джерела перевірки). Ці індикатори використовуються для моніторингу виконання проекту. Планування стає частиною моніторингу.

У плані робіт (календарному плані) всі роботи мають закріплені відповідні ресурси і кошти та конкретну дату початку і завершення роботи. Це дозволяє здійснювати моніторинг проекту у будь-який момент часу шляхом порівняння фактичних термінів виконання робіт, використаних відповідних ресурсів і видатків та інших індикаторів із запланованими.

Крім того, у плані робіт розставляються контрольні пункти – віхи, що дозволяють вимірювати досягнення цілей проекту упродовж його виконання. Віхи також вказують моменти(час), коли можуть прийматися рішення щодо упорядкування проекту, тобто – визначення відхилень та їх корегування. Ефективність моніторингу залежить від якості планування, на яке впливають вимоги до проведення моніторингу та підготовки звітів.

Об'єднання і координація всіх інформаційних систем проекту стосуються обсягів робіт та їх специфікацій, оцінювання виконання проекту, системи моніторингу змін, організації проекту, планування ресурсів, термінів, видатків, збору інформації, аналізу виконання, управління матеріальними ресурсами, комунікації (кореспонденції), контролю якості.

Загальна інтеграція з системою управління персоналом охоплює усі попередні складові та людські ресурси проекту. Це утворює цілісну систему проекту, елементи якої взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки персонал залучається до усіх шести етапів проектного циклу. При цьому структура і системи проекту великою мірою впливають на мотивацію, групову роботу, конфлікти, обумовлюють розподіл відповідальності й звітності та забезпечення зворотного зв'язку через аналіз і звіт кожного виконавця й менеджера у їхній сфері відповідальності.

3.2. ЛОГІКО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД

Значний внесок у розвиток управління проектами було зроблено Агентством міжнародного розвитку США (USAID) наприкінці 60-х років, коли для надання допомоги у плануванні, управлінні впровадженням та оцінці заходів було розроблено логіко-структурний підхід (ЛСП). Цей підхід використовується як планування та управління проектами в ООН, Європейській Комісії, Світовому банку, Європейському банку реконструкції і розвитку та інших міжнародних установах, що надають технічну допомогу.

ЄК почала вимагати використовувати ЛСП як складову управління проектним циклом у 1993 році.

ЛСП – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проектів.

ЛСП – це набір взаємопов'язаних концепцій, які використовуються як частина ітеративного процесу для сприяння структурованому й систематичному аналізу проекту або програми. Відповідно до Керівництва: «ЛСП слід розглядати як **“допомогу в процесі розмірковування”**. Він дозволяє аналізувати та структуровано подавати інформацію, що, в свою чергу, допомагає формулювати важливі запитання й визначати слабкі місця. ЛСП допомагає приймати обґрунтовані рішення завдяки кращому розумінню логічної структури проекту, запланованих цілей і засобів для їх досягнення».

ЛСП складається з двох фаз – **аналізу та планування**. **Фаза аналізу** складається з чотирьох етапів: аналіз учасників, аналіз проблеми, аналіз цілей та аналіз стратегії.

1. Аналіз учасників – визначаються дійові особи (заінтересовані особи) публічної політики та їхні головні проблеми; здійснюється оцінка їхнього потенціалу.

УВАГА! Аналіз учасників тісно пов'язаний з аналізом проблем.

2. На етапі **аналізу проблеми** визначають структуру та предмет аналізу; перешкоди і можливості щодо розв'язання проблем; встановлюють головні проблеми, з якими зустрічаються цільові групи (заінтересовані особи), виявляють причинно-наслідкові зв'язки і розробляють «дерево проблем».

УВАГА! Природу проблеми можна достеменно оцінити лише визначивши потреби цільової групи. Аналіз учасників і аналіз проблеми необхідно проводити спільно.

3. Аналіз цілей передбачає перетворення проблем заінтересованих осіб у цілі проекту і встановлення зв'язку типу «засоби – ціль» та побудову діаграми «дерево цілей».

УВАГА! Аналіз потенційних цілей проекту має базуватися виключно на чітко визначених пріоритетних проблемах.

4. **Аналіз стратегії** стосується опрацювання різних стратегій для досягнення цілей, розроблених на третьому етапі фази аналізу; визначення загальних цілей публічної політики та цілей проекту.

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

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

6. При **плануванні діяльності** визначають дії, які необхідно виконати у рамках обраної стратегії (етап 4) для досягнення цілей визначених на третьому етапі ЛСП. У плані діяльності (календарному плані або графіку робіт) ці дії упорядковують за послідовністю виконання та визначають їх тривалість; для моніторингу виконання проекту у плані діяльності розставляють віхи (контрольні пункти); розподіляють відповідальність персоналу за виконання робіт і завдань.

7. На етапі **планування ресурсів**, спираючись на план діяльності (етап 6), розробляються план видатків і бюджет. Для цього список дій та завдань, визначений на шостому етапі, переносять у форму плану видатків, і для кожної дії визначають необхідні ресурси та оцінюють їх вартість.

Основним результатом логіко-структурного підходу є логіко-структурна матриця (ЛСМ), її ще називають логічною структурною схемою (ЛСС) або коротко – логічною схемою (ЛС).

3.3. ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ

Логіко-структурна матриця – це таблиця, що складається з чотирьох колонок і чотирьох рядків, у якій описується короткий зміст проекту – мета, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наводяться припущення, що беруться за основу при розробленні стратегії; вказується спосіб моніторингу проекту. Все це створює основу для перевірки виконуваності проекту і забезпечення ретельної оцінки сумнівних припущень та невиправданих ризиків, а другий і третій стовпці ЛСМ слугують підґрунтям для моніторингу та оцінки проекту. Модель ЛСМ наведена в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Модель логіко-структурної матриці

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проекту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами

Термінологія, яка використовується у ЛСМ, наведена в таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Терміни, що використовуються у логіко-структурній матриці

Терміни	Визначення
Логіка втручання	Опис логіки втручання на кожному з рівнів "ієрархії цілей": мета, конкретні цілі проекту, результати, дії.
Мета	Загальний очікуваний результат національної чи регіональної програми, що вирішує відповідну публічну проблему, внесок до якої має зробити проект.

Продовження таблиці 3.3.2

Цілі проекту	Очікуваний стан соціальної системи, який має бути утворений після завершення проекту і стане внеском у досягнення мети. Тобто безпосередня користь, яку отримають кінцеві споживачі.
Результати	Це досягнення проекту, які мають бути отримані після завершення проекту. Ці досягнення (кінцевий підсумок – реальні продукти або послуги) повинні відповідати цілям проекту.
Дії	Набір робіт, специфічних завдань, які перетворюють ресурси у заплановані результати.
Ресурси	Це персонал, обладнання, матеріали, фінанси, інформація, які необхідні для проведення дій і досягнення запланованих результатів у визначений час.
Об'єктивно вимірювані показники досяжності	Рівень реалізації проекту, необхідний для досягнення цілей. Показники є основою побудови адекватної системи моніторингу проекту.
Віхи	Контрольні пункти проекту з відповідним набором показників на шляху до досягнення цілей. Вказують на моменти, коли можуть прийматися рішення щодо коригування проекту.
Джерела перевірки	Джерела інформації для реєстрації показників та контрольних пунктів (віх): офіційна статистика, звіти організацій та їх підрозділів.
Припущення і ризики	Все, на що не має впливу менеджмент проекту і що може затримати, унеможливити чи створити перешкоди досягненню цілей або ж сприяти успішному виконанню проекту.
Продукт	Предмет, що є результатом людської діяльності.

Логіко-структурний підхід (ЛСП) використовується на всіх етапах управління проектом циклом крім програмування:

- на етапі **Ідентифікації** проектної циклу він застосовується для проведення аналізу дійсної ситуації, визначення актуальності запропонованого проекту, а також його потенційних цілей і стратегій;
- на етапі **Формулювання** ЛСП допомагає у підготовці відповідного плану проекту з чітко визначеними цілями, вимірними результатами, стратегією управління ризиками і встановленими рівнями управлінських зобов'язань;
- на етапі **Виконання** проекту/програми ЛСП є основним управлінським інструментом для укладання контрактів, складання операційних планів і моніторингу робіт;
- на етапі **Оцінки й аудиту** ЛСП представляє собою зведений звіт того, що планувалось (цілі, індикатори й основні припущення), і, таким чином, служить основою для оцінки діяльності й впливу.

Розробка ЛСП спонукає проєктантів до обговорення з зацікавленими сторонами проблем, мети, цілей та стратегії їх досягнення. Це мотивує зацікавлені сторони до обмірковування особистих очікуваних результатів і до пошуку шляхів їх досягнення, що у кінцевому підсумку сприяє успіху проекту.



РОЗДІЛ 4

РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У цьому посібнику у підрозділах 4.1 і 4.2 для прикладу за модельний зразок взято реальну проблему водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, яка вирішувалася за фінансової підтримки Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».

СЕЛО СУВОРІВСЬКЕ ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Нині забезпечення населення чистою питною водою є таким же вкрай важливим і необхідним, як забезпечення електроенергією, природним газом, надання інших комунальних послуг, спрямованих на поліпшення умов життєдіяльності жителів села.

У с. Суворовському водопостачання його жителів відбувається із 32 громадських та 63 особистих криниць, які утримуються і обслуговуються самими ж громадянами при фінансовій підтримці виконкому сільської ради. Кількість криниць на рівнинній території села, водозабір в яких здійснюється з глибини 6 – 12 метрів, певною мірою задовольняє потреби населення в питній воді. Але на горбистій місцевості села, що складає 2/5 від загальної території, кількість криниць вкрай недостатня через неможливість їх будівництва на великі глибини. Там підземні водоносні шари залягають на глибині 25 – 35 м. До недавнього часу таке водозабезпечення влаштовувало громадян. Але об'єм води в діючих криницях щорічно зменшується. Особливо це стало відчутно в останні 3 – 5 років. У двох третинах з них рівень води понизився наполовину, в 20% – майже на три четверти, а в кожній десятій криниці вода зникла повністю. Із цієї причини водозабезпечення населення питною водою із наявних джерел водозабору вкрай недостатнє, а на окремих вулицях села виникла загроза зникнення таких джерел.

Однією із проблем є те, що за останні 10 – 12 років якість води в криницях значно погіршилась, про що свідчать результати лабораторних досліджень, проведених районною санепідемстанцією. Зокрема жорсткість води при допустимій нормі 7 одиниць сягає 17 – 23, вміст нітратів у воді більшості криниць перевищує допустимі норми в 2 – 4 рази (норма 45 мг/дм³), показник кол-індексу (вміст в 1 л води числа бактерій групи кишкової палички), при нормі 10 одиниць, у воді багатьох криниць становить 80 – 190, а в окремих сягає до 2 300 одиниць. Вкрай низька якість питної води негативно впливає на здоров'я жителів села, особливо дітей і соціально вразливих груп, про що свідчать медичні статистичні дані про щорічне зростання захворюваності серед населення. Очистка криниць і їх санітарна обробка при цьому частково поліпшують якість води в них, до того ж на короткі терміни.

Отже, нагальною потребою є забезпечення якісною питною водою і в достатній кількості всіх груп населення, яке проживає на території села, що планується охопити мережею водогонів. На 17-ти вулицях загальною протяжністю 19,6 км проживає 968 осіб, у т.ч. 387 пенсіонерів (40%), 175 дітей (18%), 48 інвалідів різних категорій (5%). Із 406 осіб працездатного віку безробітні складають 167 осіб (17%). У селі є 163 домогосподарства і 7 об'єктів соціальної та виробничої сфери. Для вирішення проблем розвитку села створено орган самоорганізації населення – Сільський комітет «Громада».

4.1.3 ЧОГО РОЗПОЧАТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ. ЕТАП ПРОГРАМУВАННЯ

Основним мотивом, який спонукає до розроблення проекту, є наявність проблеми, яку неможливо вирішити в інший спосіб.

В основі всіх проблем у публічній сфері є потреби заінтересованих осіб. Отже, робота над проектом має розпочинатися з визначення основних заінтересованих осіб та їх потреб/інтересів і з опису проблеми. Такі дії у проектному циклі виконуються на етапі програмування.

УВАГА! Нагадуємо, що відповідно до Керівництва з управління проектним циклом процес програмування має узгоджуватися з основними аналітичними елементами логіко-структурного підходу (див. підрозділ 3.2).

На етапі програмування головна увага зосереджена на визначенні проблеми. Результатом цього етапу має стати опис проблеми.

УВАГА! Аналіз заінтересованих осіб (учасників) тісно пов'язаний з аналізом проблеми. Природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів.

Список основних завдань етапу програмування наведено у таблиці 4.1.1.

Таблиця 4.1.1

Список основних завдань етапу програмування

№	Завдання
1.	Визначити основних заінтересованих осіб (учасників) проекту, оцінити їх: <ul style="list-style-type: none"> • потреби; • інтереси; • можливості.
2.	Визначити і проаналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку. Розробити «Дерево проблем».
3.	Визначити цілі розвитку, які стосуються встановлених пріоритетів проблем/обмежень. Розробити «Дерево цілей».
4.	Визначити стратегію ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів. УВАГА! Це завдання виконується лише для проектів, що фінансуються ЄК. Для проектів, які підтримуються іншими донорами, необхідно з'ясувати та враховувати стратегію їх донорської допомоги.

Завдання 1. Визначення основних учасників.

Основні кроки при проведенні аналізу учасників наведено у табл.4.1.2.

Таблиця 4.1.2

Основні кроки при проведенні аналізу заінтересованих осіб

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1.	Визначити загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку.	Усвідомлено проблему для розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп.
2.	Визначити всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проекті.	Визначені всі учасники та описані їх основні характеристики.
3.	Визначити ролі кожної групи, інтереси, повноваження і можливості для участі у проекті (сильні та слабкі сторони).	Визначено ролі кожної групи учасників (цільові групи або групи мішені, кінцеві користувачі, треті особи), їх інтереси, повноваження та можливості (сильні та слабкі сторони).
4.	Визначити обсяги співробітництва або конфлікт взаємовідносин між учасниками.	Визначено напрями співробітництва (можливі спільні дії) та сфери конфлікту інтересів.
5.	Інтерпретувати результати аналізу та включити необхідну інформацію у схему проекту.	Аналітична записка за результатами аналізу, яка має спонукати до належного використання ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп; використання таких методів управління й координації, що сприятимуть відповідальності та залученню учасників; приділення належної уваги конфлікту інтересів учасників під час розробки проекту.

Аналіз учасників здійснюють за допомогою моделі трикутника дійових осіб публічної політики, яка наведена у підрозділі 1.1. Спочатку виявляють основні заінтересовані сторони (учасників), а потім визначають ознаки проблеми, основні складові та структуру невдоволення заінтересованих осіб. Для цього проводять консультації з зацікавленими сторонами. Цю роботу виконують шукаючи відповіді на такі запитання:

- На які ознаки проблеми вказують заінтересовані сторони?
- Чим не задовольняє заінтересовані сторони діяльність, яка вже проводилась з розв'язання проблеми?
- Яким є ступінь згоди з приводу проблеми та її розв'язання?
- Наскільки складною є проблема (існування незгоди з визначення її масштабу, ідей та критеріїв)?
- У чому виявляються нові ініціативи щодо розв'язання проблеми?

Результати аналізу записують у схему аналізу учасників (див. табл. 4.1.3).

Таблиця 4.1.3

Схема аналізу учасників – вплив загальних проблем або можливостей

Учасники та їх основні характеристики	Інтереси і вплив проблем	Потенціал і мотивація до запровадження змін	Можливі дії для задоволення інтересів учасників
Мешканці села: 968 осіб, з них 1) діти – 175 осіб; 2) пенсіонери – 387; 3) інваліди – 48; 4) безробітні – 167	1. Недостатні обсяги водозабезпечення формують соціальну напругу в селі та незадоволеність мешканців і як результат – можлива еміграція населення. 2. Низька якість питної води збільшує захворюваність мешканців села.	Мають потреби у збільшенні обсягів водопостачання і покращанні якості питної води для того щоб знизити захворюваність.	1. Покращити якість води шляхом регулярного контролю та санітарної очистки криниць. 2. Забезпечити централізоване водопостачання і очистку води з артезіанської свердловини.
Сільський голова, сільська рада	Заінтересований зняти соціальну напругу в селі.	Зацікавлений у високій довірі мешканців села та підтримці якості життя в селі відповідно до потреб населення.	1. Може очолити роботу із залучення коштів для побудови централізованого водопостачання. 2. Сприятиме в оформленні необхідних документів і організації робіт з переведення села на централізоване водопостачання. 3. Проведення роз'яснювальної роботи серед населення. 4. Організація та проведення частини робіт силами громади.
Тульчинська районна державна адміністрація	Заінтересована в ефективному виконанні повноважень, нормалізації соціального стану села.	Сприяння у реалізації проекту централізованого водопостачання у с. Суворівське (потреба у зменшенні соціальної напруги в селі)	1. Прискорення дозвільних процедур. 2. Виділення бюджетних коштів для співфінансування проекту. 3. Використання основних підходів до покращання водозабезпечення мешканців с. Суворівське в інших селах.

Завдання 2. Аналіз проблем, побудова «Дерева проблем».

Це завдання виконується за такими кроками:

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

Крок 1. Створення групи для проведення «мозкового штурму».

«Мозковий штурм» – це груповий метод вироблення ідей з визначення та розв'язання проблем.

Для проведення цього методу створюють групу учасників у складі 6 – 12 осіб з депутатів, представників бізнесу, активних громадян, фахівців з теми обговорення та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів).

Крок 2. Проведення «мозкового штурму».

«Мозковий штурм» проводять протягом 60 – 90 хвилин. На початку заходу модератор ознайомлює учасників з темою обговорення, завданням і правилами проведення «мозкового штурму». Зокрема учасники мають висувати ідеї щодо теми обговорення, при цьому обов'язковою умовою є заборона критикувати висунуті ідеї. Кожну ідею потрібно стисло записувати на дошці чи фліп-чарті. У такий спосіб учасники «мозкового штурму» формують список проблем, серед яких вибираються пріоритетні.

Визначення пріоритетних проблем проводять за допомогою оцінювання.

Для проведення оцінювання встановлюють критерії та присвоюють їм числові значення. Результати оцінювання записують у матрицю рішень (таблиця 4.1.4).

Наприклад, за результатами «мозкового штурму» сформовано список з трьох проблем, які умовно позначимо А,Б,В. Для оцінки цих проблем розроблено такі критерії:

1. Актуальність проблеми (1-5 балів).
2. Соціально-економічна значущість (1-7 балів).
3. Масштабність і конкретність (1-6 балів).
4. Вирішуваність (1-5 балів).

Кожному критерію присвоюють числове значення від min до max і записують його у дужках (min-max).

Таблиця 4.1.4

Матриця рішень

Рішення (проблеми)	Актуальність проблеми	Соціально-економічна значущість	Масштабність і конкретність	Вирішуваність	Зважена сума балів
1	2	3	4	5	6
А	4	6	4	5	111
Б	5	5	3	5	103
В	3	7	4	4	108

Проблеми оцінюють за визначеними критеріями та виставляють оцінки у відповідні комірки (див.табл.4.1.4). Потім зважують оцінки критеріїв за кожною проблемою, визначають їх суму та записують у стовпець 6 (для зваження оцінки потрібно її значення помножити на максимально можливе). Проблема(А), яка набрала найбільшу зважену суму (111 балів), є найбільш пріоритетною і може бути вибрана як початкова.

Крок 3. Побудова «Дерева проблем».

Побудова «Дерева проблем» розпочинається з виокремлення із низки визначених за допомогою «мозкового штурму» проблем початкової проблеми. Потім визначають проблеми (причини), які споріднені з початковою, і розміщують їх нижче початкової. Чинники, які є безпосередніми наслідками початкової проблеми, розташовують вгорі. Всі інші проблеми упорядковують аналогічним чином і з'єднують стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками.

Список завдань з розробки «Дерева проблем» наведено в таблиці 4.1.5.

Таблиця 4.1.5

Список завдань з розробки «Дерева проблем»

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1.	Встановлення зацікавлених осіб. Обговорення проблем, які вважаються зацікавленими особами (учасників) пріоритетними.	Список проблем, які турбують учасників.
2.	Зі списку проблем, визначених у кроці 1, відібрати одну початкову проблему.	Визначено початкову проблему.
3.	Визначити проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.	Визначено проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.
4.	Почати будувати діаграму «Дерево проблем».	1). Проблеми, які є безпосередніми причинами початкової проблеми, розміщують знизу. 2). Проблеми, які є прямими наслідками початкової проблеми, розміщують угорі.
5.	Розміщення інших проблем, які мають відношення до причин і наслідків. Причини, які спричиняють один наслідок, розміщують на одному рівні діаграми.	Розміщення всіх проблем, які занесені до Списку проблем.
6.	З'єднайте проблеми стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками.	Розроблено початковий варіант діаграми «Дерево проблем».
7.	Проведіть обговорення початкового варіанта «Дерева проблем» з заінтересованими особами.	Виявлено проблеми, які не включені у початковий варіант діаграми. Доповнено діаграму.

Приклад «Дерева проблем» наведено на рисунку 4.1.1.

Крок 4. Формулювання проблеми (опис проблеми).

Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно. В описі проблеми мають бути відповіді на такі запитання:

1. Що становить проблему, на розв'язання якої буде спрямовано проект? (коротко описують проблему її політичний, правовий, соціально-економічний, технічний, культурний контекст, вказують масштаб і вплив проблеми).
2. Чому з'явилася проблема? (зазначають симптоми і причини появи проблеми).
3. Кого стосується проблема? (описують зацікавлені сторони та їх інтереси).
4. Що вже робилося з розв'язання цієї проблеми і чому не вдалося досягнути позитивних результатів? (попередній досвід).
5. Що буде, якщо проблема не буде розв'язана? (обґрунтовується важливість проблеми та можливі наслідки).

Для опису проблеми необхідно використовувати переконливі аргументи, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти (для цього використовуйте статистичні дані, матеріали аналітичних досліджень та опитувань потенційних бенефіціарів і експертів).

В описі проблеми показують її узгодженість з національними, регіональними і місцевими стратегічними пріоритетами та пріоритетами донора.

При описі проблеми слід уникати складних словосполучень та складнопідрядних речень, перевантаження тексту специфічною термінологією.

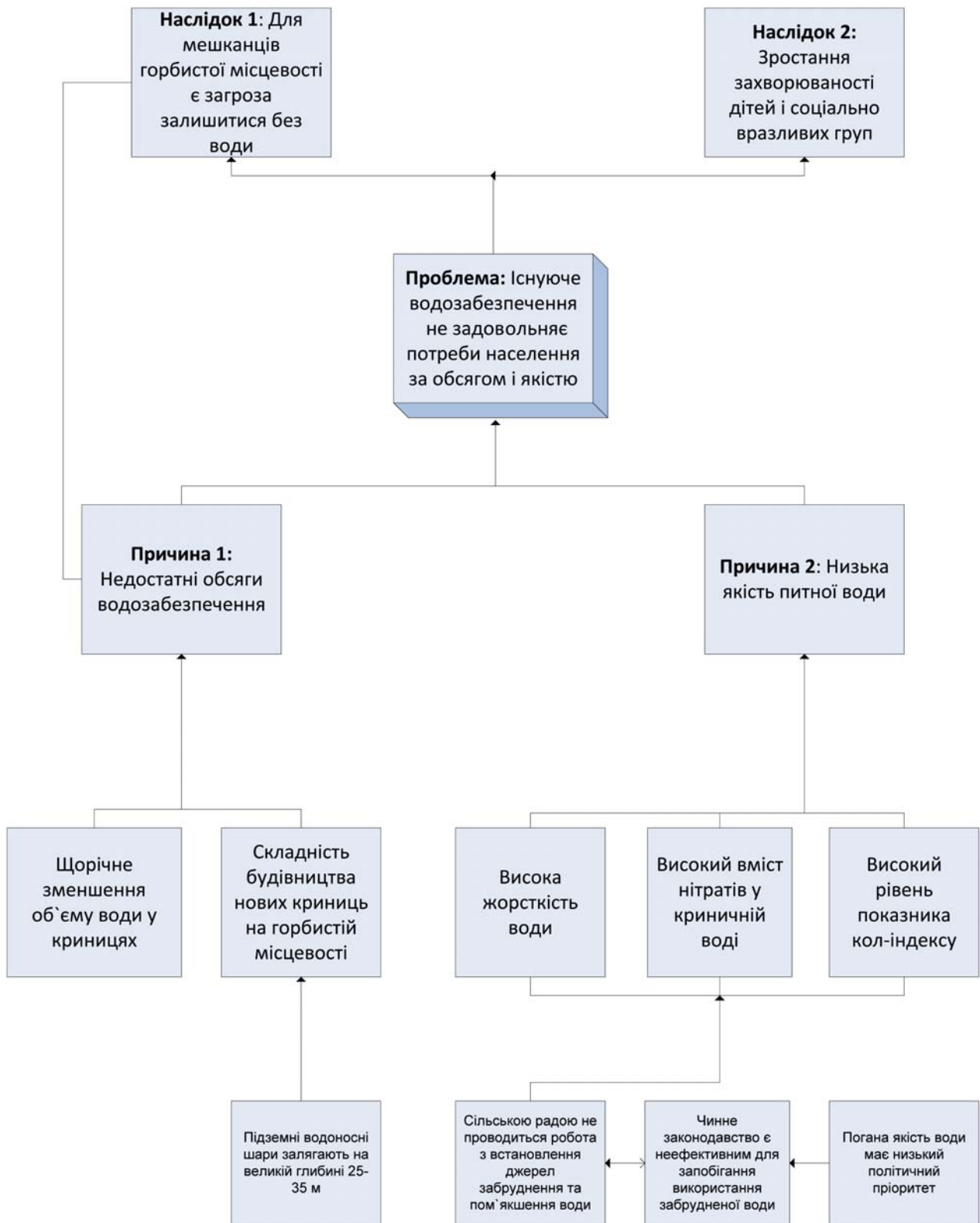


Рис. 4.1.1. «Дерево проблем» водозабезпечення жителів с. Суворівське

Наголошуйте на можливостях, які з'являться, коли проблема буде розв'язана. Замість довгих описів використовуйте таблиці та діаграми.

Проблему формулюють так, аби її легко було перетворити у цілі та завдання.

Завдання 3. Визначення цілей, побудова «Дерева цілей».

Ціль – це майбутній бажаний стан існуючої проблеми.

Визначення цілей проводиться шляхом конвертації негативних ситуацій «Дерева проблем» у позитивні ситуації, які є бажаними і реалістичними (див.табл.4.1.7). При цьому причинно-наслідкові зв'язки перетворюються у зв'язки між засобами і досягненнями. За необхідності цілі переглядаються та уточнюються, а неприйнятні усуваються.

Список завдань з розробки «Дерева цілей» подано в таблиці 4.1.6.

Таблиця 4.1.6

Список завдань з розробки «Дерева цілей»

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1.	Змінити всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні.	Список бажаних і реальних цілей.
2.	Перевірити взаємозв'язки між засобами і кінцевими досягненнями (результатами).	Забезпечення правильності встановлення взаємозв'язків між засобами і результатами.
3.	Уточнити формулювання цілей, додати нові цілі, видалити цілі, які не є прийнятними (за необхідності).	«Дерево цілей».

Приклад перетворення проблем водозабезпечення жителів с. Суворівське у цілі наведено в таблиці 4.1.7.

Таблиця 4.1.7

Від проблем до цілей

Проблеми	Цілі
Існуюче водозабезпечення не задовольняє потреби населення за обсягом і якістю	Водозабезпечення задовольняє потреби населення села, зменшується кількість захворювань
Недостатні обсяги водозабезпечення	Водозабезпечення здійснюється у повному обсязі відповідно до потреб населення і норм забезпечення водою
Щорічне зменшення питної води у криницях	Централізоване водозабезпечення з свердловини
Складність будівництва нових криниць на горбистій місцевості	
Низька якість питної води	Якість питної води відповідає вимогам Державного стандарту
Висока жорсткість води	Централізована очистка води
Високий вміст нітратів	
Високий рівень показника кол-індексу	

Розробляючи «Дерево цілей», необхідно визначити, що хочемо зробити і для чого. Приклад «Дерева цілей» наведено на рисунку 4.1.2.

4.2. ЕТАП ІДЕНТИФІКАЦІЇ

На цьому етапі формулюються початкові ідеї проекту, які мають базуватися на національних і регіональних пріоритетах та цілях і вимогах донора.

УВАГА! На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці (див. підрозділ 3.3) та концепції проекту.

Список завдань етапу ідентифікація наведено в таблиці 4.2.1.

Таблиця 4.2.1

Список основних завдань етапу Ідентифікація

№	Завдання
1.	Організувати консультації з основними учасниками (заінтересованими особами), забезпечити їх активну участь у процесі прийняття рішень.
2.	Визначити ідеї (варіанти) проекту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора.
3.	Відібрати ідеї проекту, визначити мету та цілі проекту.
4.	Оцінити основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Завдання 1. Організація консультацій з основними учасниками (заінтересованими сторонами).

УВАГА! Проведення постійних консультацій і налагодження діалогу між зацікавленими сторонами щодо актуальних питань державної політики є обов'язковим елементом проектів у сфері публічної політики.

Таблиця 4.2.2

Головні завдання для проведення консультацій із зацікавленими сторонами

№	Завдання
1.	Надати заінтересованим особам інформацію щодо можливих варіантів розв'язання проблеми.
2.	З'ясувати думки та досвід заінтересованих осіб щодо проекту.
3.	Залучити та заохотити до розробки проекту представників заінтересованих осіб.
4.	Виявити позиції різних заінтересованих осіб щодо проекту.

Завдання 2. Визначення ідей проекту.

Визначення ідей (варіантів) проекту здійснюють на основі ЛСП (див. підрозділ 3.2), враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості (табл.4.2.3). У результаті виконання цього завдання формують список ідей (варіантів проекту).

Таблиця 4.2.3

Список вимог до розробки ідей проекту

№	Вимоги доречності
1.	Проект має відповідати реальним потребам кінцевих споживачів (бенефіціарів) з урахуванням інтересів і можливостей інших заінтересованих осіб.
2.	Задоволення потреб бенефіціарів здійснюється шляхом упровадження обраної стратегії.
3.	Проект має відповідати стратегічним цілям організації-донора та пріоритетам регіонального розвитку.
4.	Залучення бенефіціарів до планування проекту на початковій стадії; проведення детального аналізу проблем.
5.	Обов'язкове проведення детального аналізу проблем.
6.	Чітке визначення цілей з позиції корисності для бенефіціарів.
Вимоги здійсненності	
1.	Заплановані цілі проекту мають бути досяжними в умовах, які склалися на момент виконання проекту.
2.	Відповідальна організація та організації-виконавці (підрядники) проекту мають спроможність виконати проект ефективно.
3.	Цілі та результати проекту логічні та вимірювальні.
4.	Ризики і припущення враховані.
Вимога стійкості	
1.	Після завершення проекту отримувачі допомоги продовжують отримувати користь від результатів проекту.

Завдання 3. Відбір ідеї проекту.

Як відбирають ідею проекту (процес відбору).

Відбір ідеї проекту проводять зі списку ідей проекту, розробленого після консультацій із заінтересованими сторонами, використовуючи основні атрибути системи якості проекту. Для цього вимоги до атрибутів системи якості проекту перетворюють у відповідні критерії для оцінювання. Кожному критерію присвоюють кількісне значення та здійснюють оцінку. За результатами оцінювання формують матрицю рішень (див. табл.4.1.4) та вибирають найкращу ідею проекту (найбільша зважена сума балів). Шаблон матриці рішень ідей проекту наведено у таблиці 4.2.4.

Таблиця 4.2.4

Матриця рішень відбору ідеї проекту

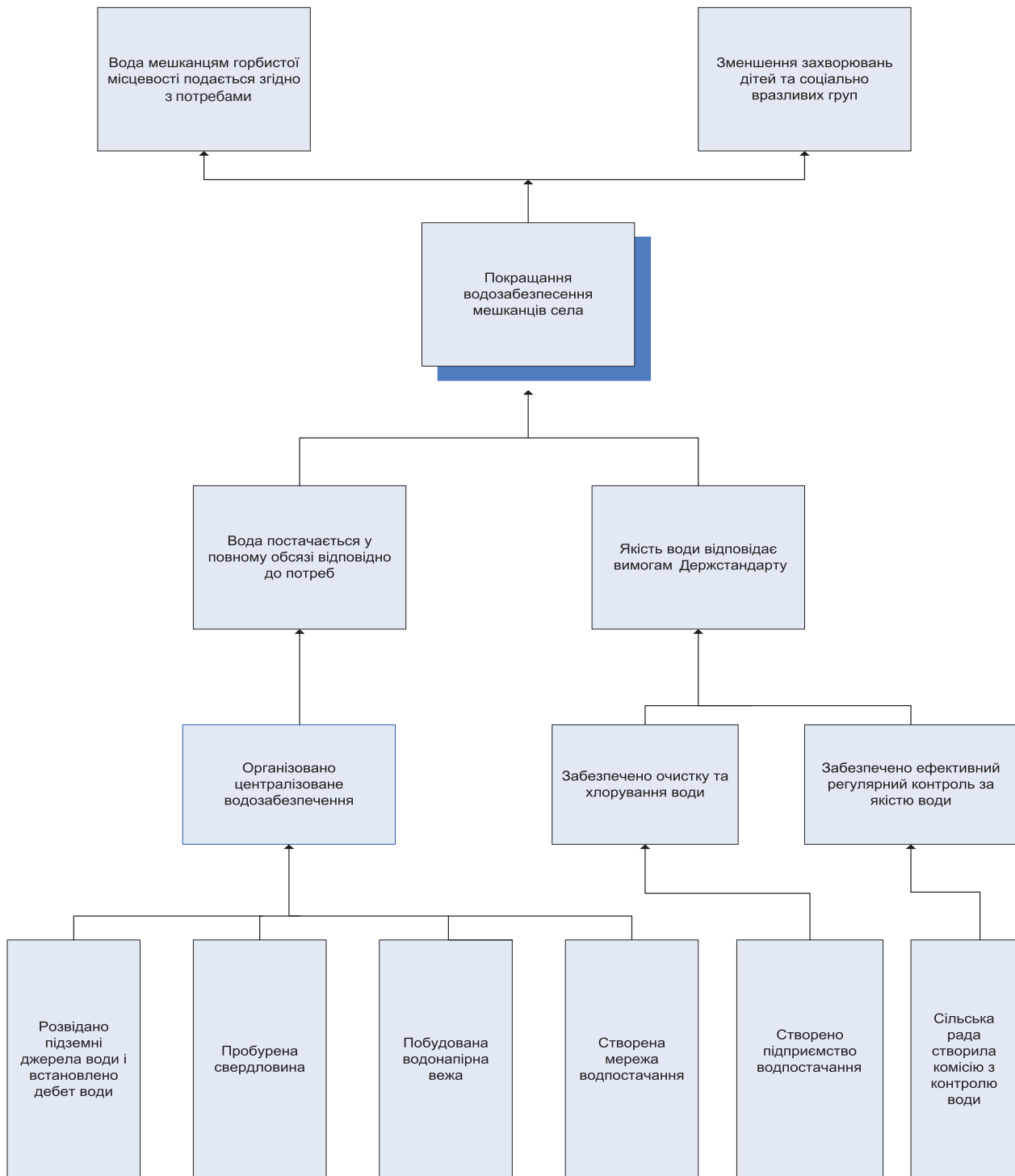


Рис. 4.1.2. «Дерево цілей» водозабезпечення жителів с. Суворівське

Ідеї проекту	Критерій доречності	Критерій здійсненності	Критерій стійкості	Зважена сума балів
A				
B				
B				

Усі критерії відбору є комплексними і складаються з низки показників, які розкривають зміст відповідного критерію. У таблиці 4.2.5 наведено критерії та стандарти показників якості, які застосовуються ЄК для оцінки індивідуальних проектів. Їх можна використовувати для присвоєння критеріям вибору ідей проекту кількісних значень.

Наприклад, критерій доречності (актуальності) формується з трьох складових: 1. Проект узгоджується і підтримує політику розвитку та співробітництва ЄК; 2. Проект узгоджується і підтримує політику Уряду; 3. Основні учасники проекту чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстрована відповідальність місцевих організацій.

Кожна із цих складових містить кілька чинників. Так, складова 1 враховує, що:

- 1.1. Ідея проекту узгоджується з політикою розвитку ЄК;
- 1.2. Проектний підхід є прийнятним рішенням у контексті розвитку;
- 1.3. Ідея узгоджується з національними стратегічними пріоритетами розвитку.

Для того щоб присвоїти критерію доречності кількісне (числове) значення, спочатку потрібно визначити всі складові та їх чинники. Потім виходячи із значущості чинника, присвоїти йому числове значення, сума числових значень чинників буде визначати кількісне значення відповідної складової. Аналогічні дії проводяться за кожною складовою. Далі кількісні значення складових додаються, отриманий результат буде становити числове значення критерію.

Завдання 4. Оцінка основних атрибутів системи якості проекту.

Оцінка основних атрибутів системи якості проекту – актуальності, здійсненності, ефективності та належного управління здійснюється за показниками, що наведені у таблиці 4.2.5.

Таблиця 4.2.5

Система визначення якості проекту

A	Актуальність Проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам	B	Здійсненність Проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп	C	Ефективність і належне управління Проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином
1	Узгоджується та підтримує політику розвитку і співробітництва ЄК	6	Цілі (мета, ціль проекту і результати) і робоча програма (види робіт) є чіткими і логічними та відповідають чітко визначеним потребам	12	Проект залишається актуальним і здійсненим
2	Узгоджується та підтримує політику уряду-партнера і відповідні секторальні програми	7	Ресурси і видатки чітко сформульовані, проект є фінансово життєздатним і має позитивну економічну віддачу	13	Забезпечується досягнення цілей проекту
3	Основні учасники і цільові групи чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстрована відповідальність місцевих організацій	8	Координація, управління і фінансові умови є зрозумілими та сприятливими для інституційного укріплення й посилення відповідальності на місцях	14	Управління проектом здійснюється належним чином тими особами, які несуть пряму відповідальність за виконання робіт
4	Проблеми належним чином проаналізовано	9	Система моніторингу і оцінки, а також заходи з проведення аудиту є чіткими і практичними	15	Ефективно вирішуються питання життєздатності
5	Проведено оцінку уроків, які засвоєні на базі отриманого досвіду і взаємозв'язку між іншими поточними/запланованими проектами або програмами, і включені до схеми вибору стратегії	10	Ризики/припущення чітко визначено, а також впроваджено належну систему управління ризиками	16	Керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектом
		11	Проект є обґрунтованим і життєздатним з екологічної, технічної та соціальної точок зору		

Джерело: Європейська Комісія. Керівництво з управління проектним циклом.

Кожному показнику присвоюється кількісне значення min-max, та за простою або зваженою сумою визначають варіант проекту, який набрав найбільше балів. При цьому користуються взаємозв'язком між показниками (критеріями) оцінки та логіко-структурною матрицею. Концепцію проекту, яка набрала найбільше балів, приймають для подальшої розробки – створення логіко-структурної матриці (ЛСМ) і детального плану дій.

Розробка ЛСМ. Після розробки «Дерева цілей» створюють логіко-структурну матрицю (ЛСМ) проекту (див. табл.3.3.1).

Список завдань з розробки ЛСМ наведено в таблиці 4.2.6.

Таблиця 4.2.6

Список завдань з розробки логіко-структурної матриці

№	Завдання
1.	Заповніть перший стовпець ЛСМ (табл.3.3.1) рухаючись згори донизу. УВАГА! Використовуйте для цього «Дерево цілей».
2.	Перевірте логіку ієрархії мети, цілі проекту, результатів, дій і засобів. А. Якщо записана логіка втручання є задовільною, переходьте до наступного завдання. Б. Якщо логіка втручання незадовільна – поверніться до завдання 1 і повторіть дії дотримуючись логіки досягнення мети і цілі.
3.	Заповніть стовпець «Припущення і ризику» рухаючись знизу догори і дотримуючись горизонтальної логіки між першим і останнім стовпцями.
4.	Заповніть другий і третій стовпці матриці на всіх рівнях ієрархії проекту – мета, ціль, результати, дії. Спочатку визначається і записується показник, потім – джерело перевірки.

Приклад фрагмента логіко-структурної матриці, розробленої для проекту водозабезпечення с. Суворівське Тульчинського району Вінницької області, наведено у таблиці 4.2.7.

Таблиця 4.2.7

Логіко-структурна матриця проекту

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризику
Мета Соціальна мобілізація жителів для покращання якості життя в с. Суворівське	Сільська рада і Сільський комітет «Громада» провели заходи з соціальної мобілізації жителів для покращання якості водопостачання.	Сільський комітет «Громада» зібрав інформацію про пайову участь жителів у покращанні водозабезпечення села.	
Цілі проекту Покращити водозабезпечення мешканців с. Суворівське	1. Усі мешканці села (100%) забезпечені питною водою. 2. Якість води (жорсткість води- норма 7 од.; вміст нітратів – норма 45 мл/ куб. дм; показник кол-індексу – норма 10 од.) відповідає встановленим Держстандартам. 3. Тривалість 1 рік.	Проведення щотижневого аналізу проб води на визначення її якості. Оператор водопостачання разом з СК «Громада» проводять щотижневий аналіз проб води і подають щомісячний звіт у районну держсанепідемслужбу.	Сільський комітет «Громада» і сільська рада залучили всі 163 домогосподарства до участі у проекті водозабезпечення села і регулярно контролюють якість води.
Результат 1. Залучення жителів села до участі у створенні централізованого водопостачання	163 домогосподарства згодні на фінансування частини видатків на створення централізованого водозабезпечення села.	Угода на фінансування робіт зі створення централізованого водопостачання, яка підписана представниками домогосподарств.	Усі 163 домогосподарства згодні на участь у проекті.

Продовження таблиці 4.2.7

Результат 2. Забезпечено централізоване водопостачання жителів села	Домогосподарства (163) і об'єкти соціального та виробничого призначення (7) забезпечені якісною водою.	Звітні матеріали сільської ради і оператора водопостачання.	Оператор водопостачання працює ефективно і забезпечує якісною водою всіх абонентів цілодобово.
Результат 3. Забезпечено очистку та хлорування води	Оператор водопостачання забезпечує очистку і хлорування води згідно з Державними стандартами, якість води за жорсткістю – 7 од., вмістом нітратів – 37 мл/куб.дм; показник кол-індексу – 9 од.	Журнал обліку заходів з очистки і хлорування води, ведеться оператором водопостачання.	Оператор водопостачання регулярно згідно з регламентом проводить заходи з очистки і хлорування води.
Результат 4. Забезпечено регулярний контроль за якістю води.	Сільський комітет «Громада» і сільська рада здійснюють незалежний щотижневий контроль якості проб води.	Журнал контролю якості води, зберігається в оператора водопостачання. Щомісячні звіти про якість води направляються в районну держсанепідемслужбу, копії залишаються в оператора водопостачання.	СК «Громада» і сільська рада здійснюють регулярний незалежний і ефективний контроль якості води.
Дії (заходи, види робіт)**	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів, грн	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами.
1. 1.Проведення загальних зборів села.	1.Модератор зборів -1 люд. х на 2 год. 2.Фліп-чарт(папір + фло-мастери).	400* 820	Участь у роботі загальних зборів візьмуть представники всіх домогосподарств (163) і всі зголосяться на дофінансування проекту централізованого водопостачання села.
1.2.Проведення індивідуальних зустрічей з жителями села.	Ініціативна група СК «Громада»- 3 люд. 5 днів.	9600	Ініціативній групі вдалося переконати всіх незгодних (наприклад, 45 домогосподарств) долучитися до фінансування проекту.
2.1....

* Цифрові значення вартості ресурсів умовні, часто інформацію про вартість ресурсів не включають до ЛСМ.

**Дії/основні види робіт можуть не включатися до ЛСМ.

Після створення ЛСМ на основі стовпця «Припущення і ризики» розробляють схему управління ризиками. Приклад схеми управління ризиками наведено у таблиці 4.2.8.

Таблиця 4.2.8

Схема управління ризиками

№ у ЛСМ	Ризики	Потенційний негативний вплив	Рівень ризику (В,С,Н)*	Стратегія управління ризиком	Відповідальні
1.	Не всі домогосподарства згодні фінансово підтримати проект	Затримка в реалізації проекту.	С	Провести обговорення переваг, які отримають учасники від реалізації проекту.	СК «Громада»
1.1	Рекламні заходи не забезпечують участь усіх жителів у загальних зборах	Затримка в реалізації проекту.	Н	Провести додаткову роботу з інформування жителів щодо цілей загальних зборів, залучити школярів до інформування батьків.	Сільський голова
1.2.	Ініціативна група не переконала всіх незгодних взяти участь у проекті	Недостатнє фінансування проекту.	В	Провести тренінг учасників ініціативної групи з проведення переговорів, залучити до проведення заохочувальних бесід авторитетних жителів села.	Сільський голова
2.1

*Позначення рівня ризику:

- В** – високий;
- С** – середній;
- Н** – низький.

У проекті потрібно передбачити заходи з моніторингу визначених ризиків, щоб встановити, чи справдяться зроблені припущення і які нові ризики можуть виникнути. За результатами моніторингу здійснюють заходи для послаблення або уникнення ризиків.

4.3. ЕТАП ФОРМУЛЮВАННЯ

На етапі Формулювання проектні ідеї розробляються до стану плану дій та перевіряються на виконуваність і стійкість.

УВАГА! На етапі Формулювання створюється опис проекту.

Список завдань етапу Формулювання наведено в таблиці 4.3.1.

Таблиця 4.3.1

Список завдань етапу Формулювання

№	Завдання
1.	Розробити графік робіт проекту
2.	Запланувати ресурси і витрати
3.	Розробити бюджет проекту

Завдання 1. Розробити графік робіт проекту.

Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю (логічну матрицю) проекту, з якої до графіка переносять основні види робіт.

УВАГА! Якщо в ЛСМ основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом.

Далі основні види робіт розбивають на робочі завдання (роботи), а потім структурують шляхом встановлення послідовності й залежності їх виконання, визначають дати початку і завершення робіт; встановлюють відповідальних виконавців (керівників) і виконавців (працівників).

Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої. У правій частині розміщують перелік робіт та їх характеристики (тривалість, ймовірні дати початку і закінчення, потреби у ресурсному забезпеченні), відповідальних виконавців, а у лівій – графічне зображення робіт у масштабі часу, з урахуванням їх тривалості, послідовності виконання та залежності одна від одної.

Розроблення графіка робіт здійснюється за такими кроками:

Крок 1 – Складання списку основних видів робіт.

Крок 2 – Розбивка видів робіт на завдання.

Крок 3 – Уточнення послідовності й залежності.

Крок 4 – Визначення початку, тривалості й закінчення робіт.

Крок 5 – Підсумковий графік основних видів робіт.

Крок 6 – Визначення контрольних пунктів (віх).

Крок 7 – Визначення необхідного експертного досвіду.

Крок 8 – Розподілення завдань серед членів групи або визначення відповідальних осіб.
Крок 9 – Визначення часу, необхідного для членів групи.

Список завдань на розроблення графіка робіт наведено в таблиці 4.3.2.

Таблиця 4.3.2

Список завдань на розроблення графіка робіт

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1.	Скласти список основних видів робіт проекту. На основі дій (видів робіт), запропонованих у логіко-структурній матриці, розпочинають формувати графік робіт проекту: складають список основних видів робіт і визначають прогнозовану тривалість їх виконання. Терміни завершення основних видів робіт у подальшому будуть використовуватися як контрольні пункти/віхи (див. підрозділ 4.6).	Сформовано список основних видів робіт проекту та визначено прогнозовану тривалість їх виконання.
2.	Провести деталізацію основних видів робіт проекту. Кожний вид роботи розкладається на складові – окремі роботи, які розбиваються на завдання; визначають термін їх виконання у часових межах виконання виду робіт; уточнюють прогнозовану тривалість виконання видів робіт. За кожним завданням закріплюють відповідального. УВАГА! У проекті не можуть бути роботи і завдання, за які ніхто не відповідає. Деталізація видів робіт закінчується тоді, коли накопичилося достатньо інформації стосовно того, що має бути зроблено, та для оцінки часу і ресурсів на виконання конкретного виду роботи. УВАГА! Уникайте зайвої деталізації.	Складено список завдань за видами робіт. Види робіт деталізовано у формі конкретних завдань, придатних для визначення часу і ресурсів, необхідних для їх виконання.
3.	Визначити послідовність і залежність виконання основних видів робіт і їх складових. При визначенні послідовності робіт встановлюють порядок їх виконання, а при визначенні залежності – залежність між початком роботи і завершенням попередньої.	Уточнена послідовність і залежність робіт.
4.	Побудувати графік робіт проекту. Оцінити тривалість кожного завдання, визначити ймовірні дати початку і закінчення завдань з урахуванням послідовності та залежності їх виконання. Приклад графіка робіт наведено в таблиці 4.3.2.	Розроблено графік робіт проекту. Визначено початок, тривалість та закінчення видів робіт і їх складових.
5.	Скласти підсумковий графік основних видів робіт проекту. На основі графіка робіт уточнюють прогнозовані (ймовірні) дати початку, тривалості і закінчення основних видів робіт проекту та будують підсумковий графік самих лише видів робіт без деталізації. Зазвичай цей графік використовують для встановлення контрольних пунктів і здійснення моніторингу.	Складено підсумковий графік основних видів робіт проекту.
6.	Визначити контрольні пункти (віхи). Контрольні пункти – це дати, встановлені для завершення видів робіт (або комплексу робіт), і відповідні очікувані результати. Передбачається, що завершення конкретного виду роботи має призводити до отримання очікуваного (запланованого) результату. Для вимірювання результатів необхідно визначити відповідні показники. Отже, у кожному контрольному пункті має бути дата закінчення виду роботи, описаний очікуваний результат (показники) і заплановані ресурси для його отримання. Контрольні пункти є основою для проведення моніторингу виконання і управління проектом.	Складено графік основних видів робіт проекту з відміченими контрольними пунктами (датами завершення видів робіт).

Продовження таблиці 4.3.2

7.	Визначити потреби в експертному досвіді. Потреби в експертному досвіді починають актуалізуватися з перших кроків розроблення графіка робіт, при визначенні їх тривалості та ресурсного забезпечення, розподілі завдань між виконавцями. Якщо наявних людських ресурсів та їх досвіду є недостатньо, потрібно запланувати ресурси для залучення додаткових експертів з конкретних знань і на відповідний час.	Складено список експертних потреб. На основі цього списку у подальшому буде визначатися потреба в експертах, тривалість і бюджет їх використання.
8.	Розподілити завдання та призначити відповідальних. При розподілі завдань слід брати до уваги можливість, навички й досвід кожного члена групи (проектної команди). Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них вимагається. Якщо цього немає, можливо, варто підвищити рівень деталізації відповідних завдань або уточнити відповідні очікувані результати. УВАГА! Повторюємо: «У проекті не можуть бути роботи і завдання, за які ніхто не відповідає». Далі формують матрицю відповідальності. Це таблиця, яка містить список основних видів робіт по одній вісі та список виконавців/підрозділів організації (чи субпідрядників) по іншій. Приклад матриці відповідальності див. табл.4.3.4.	Сформовано матрицю відповідальності. Визначено відповідальних за виконання завдань.
9.	Визначити час, необхідний для членів проектної групи. До виконання цього завдання залучаються відповідальні особи, призначені на попередньому кроці складання графіка робіт. Їх досвід використовують для визначення реальної оцінки часу, необхідного для виконання завдань. За результатами цієї роботи проводять відповідне коригування тривалості виконання завдань і робіт.	Проведено коригування тривалості виконання завдань і робіт.

Приклад графіка робіт із заміни старих вікон у школі на енергоефективні подано в таблиці 4.3.3.

Приклад графіка робіт із заміни старих вікон у школі на енергоефективні наведено в таблиці 4.3.3.

Таблиця 4.3.3

Графік виконання робіт із заміни старих вікон у школі на енергоефективні – /Графік робіт (1)/

Ідентифікатори робіт:



– графічне зображення запланованих робіт;



– контрольний пункт (22.07.2011 включно).

Код робіт	Характеристика робіт					Календар, 2011 р.											
	Назва робіт	Тривалість робіт, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці	18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2												
2.	Монтаж пластикових вікон	4	19.07.2011	22.07.2011	2												
3.	Утеплення віконних рам	1	25.07.2011	25.07.2011	1												
4.	Встановлення підвіконників	2	26.07.2011	27.07.2011	2												
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1												

Таблиця 4.3.4

Матриця відповідальності

Види робіт	Відповідальні особи			
	Керівник проекту	Адміністратор проекту	Управління фінансів	Управління економіки
Узгодження цілей проекту	Вв*			К
Визначення (план) контрольних пунктів	Вв	В		К
Складання бюджету проекту	Вв	В	К	
Розроблення концепції проекту	П	Вв		
Затвердження концепції проекту	Вв		К	К

*Позначення видів участі відповідальних осіб у проекті:

Вв – відповідальний виконавець;

В – виконавець;

П – прийняття робіт;

К – консультації.

УВАГА! У матриці відповідальності окрім ролей учасників проекту можуть бути відображені ролі осіб, які безпосередньо не задіяні у проекті, але які можуть сприяти роботі проектної команди.

Завдання 2. Планування ресурсів і видатків.

Планування ресурсів і видатків здійснюється після завершення розробки графіка робіт.

УВАГА! Проекти складаються з процесів, які поділяються на процеси управління проектом та процеси, які орієнтовані на створення продукту проекту (див. підрозділ 1.2).

Розрізняють дві категорії ресурсів і видатків проекту: ресурси/видатки, які забезпечують процеси управління проектом і ресурси/видатки, що необхідні для забезпечення процесів створення продукту проекту. Це слід пам'ятати і враховувати при плануванні ресурсів.

УВАГА! Не забудьте запланувати кошти на управлінську діяльність.

За статтями видатків ресурси поділяються на:

- людські ресурси (заробітна плата з нарахуваннями; добові для візитів та участі у

- семінарах, включно з видатками на проживання);
- транспортні видатки (квитки на міжнародні сполучення, місцеві поїздки);
 - обладнання і постачання (видатки на купівлю чи оренду транспортних засобів, комп'ютерного обладнання, меблів, запасних частин/обладнання для машин);
 - офісні видатки (оренда офісу, розхідні матеріали, телефон, факс, інтернет, електроенергія, опалення);
 - інші видатки і послуги (аудит; видатки на оцінку проекту; переклад; фінансові послуги банку; видатки на конференції/семінари; публікації і дослідження, якщо вони виконуються на умовах субпідяду);
 - адміністративні видатки (плануються у розмірі, що не перевищує 7% від суми всіх попередніх видатків).

Приклад плану ресурсів для розроблення програми підвищення кваліфікації персоналу міської ради наведено в таблиці 4.3.5.

Таблиця 4.3.5

План ресурсів

Назва ресурсу/ витрати	Од. виміру	Кількість за плановий період*				Ціна одиниці, грн	Джерело фінансування	Вартість за плановий період				Загальна вартість ресурсів
		К1	К2	К3	К4			К1	К2	К3	К4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1.Розробити програму підвищення кваліфікації персоналу міської ради												
1.1.1.Зарплата і разові виплати												
Персонал офісу проекту	люд./день	2				1000	Донор	2000				2000
Експерти ЄС	люд./день		1			2000	ЄС		2000			2000
Експерти Україна	люд./день	1				1200	Донор	1200				1200
Добові**	люд./день	1	1			300	Донор/ЄС	300	300			600
Усього – «Зарплата і разові виплати»												5800
1.1.2.Транспортні видатки												
Міжнародне сполучення	Грн		1				ЄС		2800			2800

Продовження таблиці 4.3.5

Місцеві поїздки	Грн	370					Донор	370				370
Усього – «Транспортні видатки»											3170	
1.1.3.Обладнання												
Комп`ютер	шт.	2				5700	М***	11400				11400
Принтер	шт.	1				2280	Донор	2280				2280
Копіювальний апарат	шт.	1				4731	Донор	4731				4731
Усього – «Обладнання»											18411	
Разом											27381	

*За плановий період взято квартали – К1,К2,К3,К4.

**Добові у цьому прикладі не містять коштів на проживання (видатки на проживання за вимогою багатьох донорів розміщують в окрему статтю);

***М – міська рада.

Покроковий список завдань з планування ресурсів наведено в таблиці 4.3.6.

Таблиця 4.3.6

Список завдань з планування ресурсів

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1.	Перенести роботи з графіка робіт. З графіка робіт роботи переносяться до таблиці ресурсів (див. табл.4.3.5 п. 1.1)	Таблиця ресурсів заповнена роботами з графіка робіт.
2.	Визначити необхідні ресурси. Для кожної роботи за вищепереліченими статтями видатків (див. табл.4.3.5 п. 1.1.1; 1.1.2; 1.1.3) визначають необхідні ресурси і видатки (див. табл. 4.3.5 статті видатків–назви ресурсів/видатків)	Заповнено стовпець 1 «назва ресурсів/ видатків» у таблиці ресурсів (див. табл. 4.3.5).
3.	Визначити одиниці виміру ресурсів. Для кожного ресурсу і видатку визначаємо одиниці виміру і записуємо у стовпець 2. УВАГА! Визначення грошових одиниць вимірювання проводиться у національній валюті, якщо інше не обумовлено донором. Для проєктів ЄК – у Євро.	Встановлено одиниці вимірювання ресурсів/ видатків і записано у стовпець 2
4.	Визначити кількість ресурсів за період. Кількість ресурсів визначається стосовно до обсягів роботи, початку і тривалості її виконання. Потребу в ресурсах/видатках встановлюють у розрізі кварталів (як у табл.4.3.5) або місяців. При цьому послугуються графіком робіт.	Визначено кількість ресурсів/видатків за відповідний плановий період, стовпці 3,4,5,6.
5.	Визначити вартість одиниці ресурсу. Виконання цього завдання вимагає проведення копінгового дослідження товарів і послуг на відповідних ринках з метою пошуку найкращих пропозицій за якістю і ціною. УВАГА! Для підтвердження ціни одиниці ресурсу у додатку до проєкту розміщують копії прайсів (для міжнародних донорів, бажано з перекладом на англ.).	Визначено ціну одиниці кожного ресурсу, стовпець 7.

Продовження таблиці 4.3.6

6.	Визначити джерело фінансування. Вказують, хто буде фінансувати придбання ресурсів – донор, учасники проекту, партнери. Крім цього ще зазначають статтю бюджету проекту і бюджету виконавця (наприклад, міської ради), в якій містяться видатки на фінансування визначених ресурсів. УВАГА! Більшість донорів вимагають співучасті виконавця проекту у його фінансуванні (до 30% від суми проектного запиту). Для цього потрібно передбачити кошти у бюджеті виконавця проекту або його партнерів.	Визначено джерела фінансування проекту, стовпець 8.
7.	Підрахувати план видатків. У розрізі визначених періодів (кварталів) підраховують ресурси/ видатки. Для цього значення показників кількості ресурсів, стовпці 3,4,5,6 множать на ціну одиниці, стовпець 7, і отримані результати записують відповідно у стовпці 9,10,11,12.	Підраховано і записано видатки у розрізі кварталів, стовпці 9,10,11,12.
8.	Визначити загальну вартість ресурсів у розрізі статей видатків. Для цього видатки у розрізі кварталів додають, а результати записують у стовпець 13. Потім, ці результати додають у розрізі статей видатків ресурсів. Отримані суми будуть становити постатейну вартість ресурсів.	Визначено вартість ресурсів у розрізі статей видатків (див. ``Усього`` за статтями видатків).
9.	Визначити загальну вартість ресурсів. З метою виконання цього завдання видатки у розрізі кварталів додаються, а результати записуються у стовпець 13. Сумарне значення отриманих результатів буде визначати загальну вартість ресурсів.	Визначено загальну вартість ресурсів (див. табл.4.3.5 останній рядок – ``Разом``).

Завдання 3. Розробити бюджет проекту.

Бюджет проекту складається для з'ясування видатків за статтями витрат і визначення вартості проекту.

УВАГА! Вартість проекту формується через вартість ресурсів, які в ньому використовуються.

Бюджет проекту складається на основі логіко-структурної матриці, **графіка** робіт і плану ресурсів. Це забезпечує складання бюджету проекту за очікуваними результатами.

У бюджеті плануються видатки на забезпечення процесів створення продукту проекту і процесів управління проектом. Це досягається за допомогою постатейного формування видатків бюджету проекту і розбивкою статей на окремі компоненти/складові.

Шаблон бюджету проекту тривалістю до 1 року наведено в таблиці 4.3.7.

Таблиця 4.3.7

Бюджет проекту (за стандартом ЄК)

Видатки	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці, Євро	Загальні видатки, Євро
1	2	3	4	5
1. Людські ресурси				
1.1.Заробітна плата				
1.1.1.Заробітна плата (вкл. соц. виплати)	день/місяць			

Продовження таблиці 4.3.7

1.2.Добові на відрядження (вкл. проживання)				
1.2.1.Закордонні поїздки (персонал проекту)	Норма до- бових			
1.2.2.Місцеві поїздки (персонал проекту, біль- ше 200 км)	Норма до- бових			
1.2.3.Учасники семінарів/конференцій	Норма до- бових			
Усього – Людські ресурси				
2.Транспортні видатки*				
2.1.Міжнародне сполучення	1 політ у місяць			
2.2.Місцеві поїздки (більше 200 км)	Поїздка			
Усього – Транспортні видатки				
3.Обладнання і постачання				
3.1.Оренда транспортних засобів**	1 тр. засіб			
3.2.Меблі, комп'ютерне обладнання***				
3.3.Запасні частини/обладнання для машин, інструменти				
3.4.Інше****				
Усього – Обладнання і постачання				
4.Офісні видатки				
4.1.Оренда офісу	За місяць			
4.2.Розхідні матеріали	За місяць			
4.3.Інші видатки (тел., факс, електроенергія, опалення)	За місяць			
Усього – офісні видатки				
5.Інші видатки і послуги				
5.1.Публікації (за умови повного субпідряду)				
5.2.Дослідження(за умови повного субпідряду)				
5.3.Аудит (за вимогою донора)				
5.4.Видатки на оцінку проекту (за вимогою до- нора)				
5.5.Переклад				
5.6.Фінансові послуги (банківські гарантії і т.п.)				
5.7.Видатки на конференції/семінари (за умови повного субпідряду)				
Усього – Інші видатки і послуги				

Продовження таблиці 4.3.7

6.Нерухомість і роботи				
6.1.Будівельні роботи				
Усього – Нерухомість і роботи				
7.Інше				
Усього – Інше				
8.Проміжний підсумок – Прямі допустимі видатки проекту(пп. 1-7)				
9.Адміністративні видатки (максимум 7% від п.8)				
10.Загальний підсумок допустимих видатків по проекту (п.8+п.9).				
11.Непередбачені видатки (максимум 5% від п.10 з дозволу ЄК)				
12.Сукупний підсумок (п.10+п.11)*****				

* Поїздки (маршрут, кількість за відповідний період) мають бути обґрунтовані у пояснювальній записці до бюджету проекту.

** Необхідність оренди транспортних засобів потрібно обґрунтувати.

*** Цей пункт у записці до бюджету деталізується і обґрунтовується.

**** В іншому можна передбачити кошти на ремонт обладнання, якщо це доцільно.

***** Сукупний підсумок – це вартість проекту.

До бюджету проекту додається записка, в якій обґрунтовується доцільність та доводиться реалістичність запланованих видатків

УВАГА! Інші донори зазвичай пропонують свій формат бюджету проекту, його обов'язково потрібно дотримуватися.

Після завершення розробки бюджету проекту проводять самооцінку забезпечення якості проекту і пишуть коротку анотацію.

Приклад моделі самооцінки забезпечення якості проекту наведено у таблиці 4.3.8.

Таблиця 4.3.8

Самооцінка забезпечення якості проекту

№	Що оцінюється	Питання для оцінювання
1.	Участь бенефіціаріїв у проекті	Які Ви маєте підтвердження того, що всі цільові групи підтримують проект? Яка буде участь цільових груп у розробці проекту? Чи проводились з ними консультації щодо мети, завдань та очікуваних результатів проекту? (Які є результати та підтвердження?)
2.	Політична підтримка	Чи існує відповідна державна політика у конкретному секторі, в якому планується проект? Чи цілі проекту відповідають пріоритетам державної та регіональної політики?(Які є підтвердження?). Чи буде забезпечена підтримка проекту місцевими органами влади?(Які є підтвердження?)

Продовження таблиці 4.3.8

3.	Використання адекватних технологій	Чи є достатньо доказів того, що обрана технологія реалізації проекту буде найкращою у даній ситуації; відповідає можливостям різних організацій, котрі залучені до реалізації проекту; доступна за ціною під час і після реалізації проекту?
4.	Захист довкілля	Чи визначався можливий негативний/позитивний вплив проекту на довкілля?(Які є підтвердження?)
5.	Соціальні та культурні фактори	Чи враховані у проекті місцеві соціальні й культурні норми та особливості? Чи пропагує проект рівноправність? (Які є підтвердження?)
6.	Гендерна рівність	Чи відповідає проект інтересам жінок і чоловіків? (Які є підтвердження?). Чи проект буде сприяти зменшенню гендерної нерівності?
7.	Спроможність організацій-учасників проекту	Чи є переконливі аргументи того, що організації, які будуть реалізовувати проект, мають достатні людські та фінансові ресурси для ефективної реалізації проекту та проведення подібної діяльності після його завершення? Якщо можливості організацій недостатні для реалізації проекту, то які дії заплановані для покращання їх спроможностей?
8.	Економічна і фінансова доцільність	Чи є переконливі докази того, що користь, яку принесуть результати проекту цільовій групі, виправдає видатки на реалізацію проекту? Чи є переконливі докази того, що проект є найбільш ефективним способом задоволення потреб цільової групи?

Відповіді на запитання самооцінки необхідно включити в опис проекту, а обґрунтування і копії документів (листів, запитів, звернень), що підтверджують факти, викладені в основному тексті проекту, розмістити в додатку.

УВАГА! Не ігноруйте проведення самооцінки забезпечення якості проекту.

Після проведення самооцінки та відповідного коригування проекту складають анотацію проекту.

Анотація проекту – це короткий опис проекту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не вказано у вимогах донора), в якому вказується:

- проблема і зацікавлені особи (учасники);
- мета, цілі, очікувані результати і наслідки проекту;
- методика виконання проекту;
- особливості реалізації проекту;
- вартість і тривалість проекту;
- способи оцінки ефективності проекту;
- спроможність організації виконати проект.

УВАГА! Пам'ятайте, що перше ознайомлення з проектом відбувається через анотацію. Відтак вона має бути лаконічною, точною, захоплюючою.

4.4. ЕТАП ФІНАНСУВАННЯ

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

4.5. ЕТАП ВПРОВАДЖЕННЯ

Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проекту. Усі роботи на етапі Впровадження розподілені за трьома стадіями:

- початкова стадія;
- стадія виконання;
- заключна стадія.

Основні завдання, які виконуються на кожній стадії етапу Впровадження проекту, наведено у таблиці 4.5.1.

Таблиця 4.5.1

Основні завдання за стадіями етапу Впровадження проекту

Початкова стадія	Стадія виконання	Заклучна стадія
Укласти контракти	Забезпечити наявність та використання ресурсів, включаючи персонал	Поступово передавати всі обов'язки майбутнім «власникам» результатів проекту
Мобілізувати ресурси	Виконати роботи і забезпечити досягнення результатів	Упевнитись, що складено плани підтримки
Встановити робочі стосунки з учасниками	Здійснювати моніторинг та аналізувати хід виконання робіт	Упевнитись в ефективній передачі відповідних навичок
Провести початкові семінари (комунікаційні заходи)	Переглядати операційні плани з позицій набутого досвіду	Допомогти у покритті періодичних витрат
Переглянути та проаналізувати робочий план	Звітувати про виконання робіт	
Встановити систему моніторингу та оцінки		

Джерело: Європейська Комісія. Керівництво з управління проектним циклом.

На етапі впровадження розпочинається процес управління проектом – організація виконання робіт (згідно з графіком робіт); моніторинг та оцінювання результатів (див. підрозділ 4.6); контроль за змінами (зосереджується на ризиках і чинниках, що створюють зміни); коригуючі дії.

УВАГА!!! Виконуйте проект згідно з планом (графіком робіт).

Основні суперечності та відхилення від графіка робіт при виконанні проекту виникають у трикутнику: вартість – час – якість (див. рис.4.5.1).

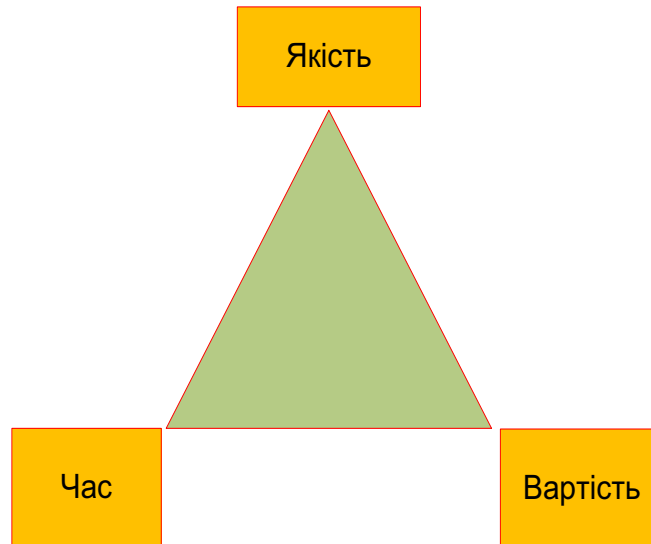


Рис. 4.5.1. Трикутник взаємозалежності основних параметрів проекту

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

Управління проектом є надзвичайно складним процесом і нагадує роботу акробата, який рухається по високо натягнутій над поверхнею лінві з одного місця в інше. При втраті рівноваги акробат вчиняє певні рухи, щоб її відновити. Так само, при відхиленні проекту від запланованого графіка робіт (запланованого часу, вартості, якості), керівник проекту має вчиняти відповідні дії для того, щоб виконати проект у заданий час, з визначеною якістю та за виділені кошти.

Повернути проект у заплановане «русло» надзвичайно складно. Це потребує від керівника проекту спеціальних знань з управління проектами і відповідного досвіду.

Процес управління проектом наведено на рисунку 4.5.2.

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

Що робити, якщо є відхилення від графіка робіт

Відхилення від графіка робіт завжди відбувається на термінах та результатах роботи і це відображається у графіку робіт (див. табл.4.3.3). Якщо є загроза відставання від плану виконання робіт, аналізують причини і розробляють заходи корегування проекту.

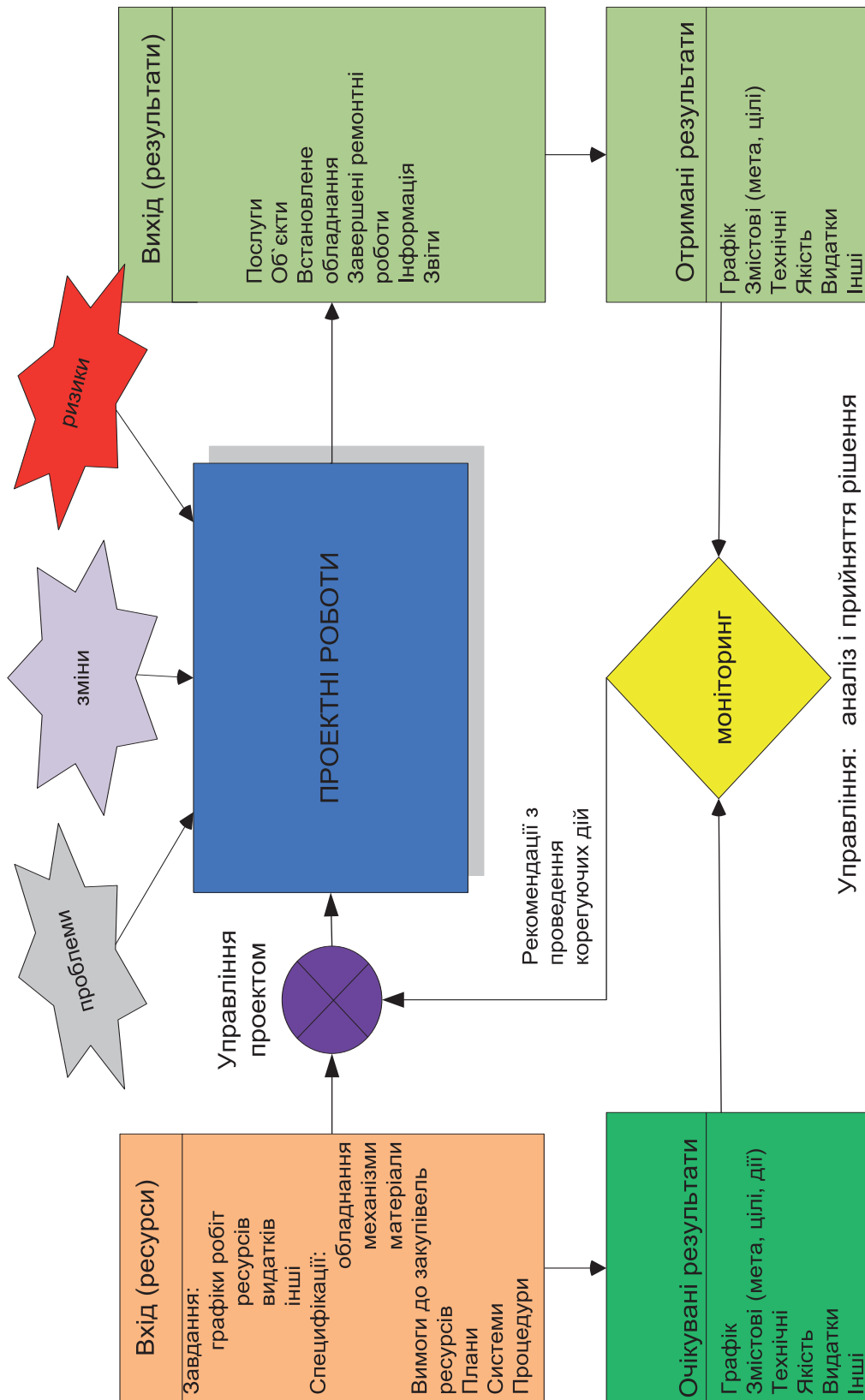


Рис.4.5.2. Процес управління проектом

УВАГА! Управляти можна лише тією частиною проекту, що залишилася.

Розробка заходів корегування проводиться за кроками, що наведені у таблиці 4.5.2.
Таблиця 4.5.2

Схема розробки заходів з корегування проекту

Кроки	Завдання	Очікуваний результат
1.	Проаналізувати причини відхилення від плану робіт.	Визначено причини і чинники, що впливають на відхилення від графіка робіт. Можливі причини: 1. Затримка постачання ресурсів. 2. На виконання робіт витрачено більше часу ніж заплановано. 3. Кваліфікація працівників не відповідає вимогам якості. 4. Занижено тривалість робіт при їх плануванні (розробці графіка робіт) 5. Не вдалося пом'якшити дію ризиків, визначених у схемі управління ризиками (див. табл. 4.2.8).
2.	Провести аналіз робіт, що залишились невиконаними у проекті. Це завдання виконується з використанням графіка робіт.	Визначено можливості перегляду послідовності, тривалості та взаємозв'язку робіт, а також змісту робіт та їх якості у межах бюджету і часу завершення проекту.
3.	Розробити варіанти втручання у графік робіт.	Розроблено варіанти втручання у графік робіт (зміни графіка робіт).
4.	Прийняти рішення і здійснити коригування проекту (графіка робіт). Можливі рішення: 1. Збільшити інтенсивність виконання робіт (без погіршення якості). Вказуються конкретні роботи і тривалість (скорочена у порівнянні до плану) їх виконання. 2. Змінити початок низки робіт (зміни відображають на графіку робіт) 3. Збільшити кількість виконавців (працівників) для скорочення тривалості виконання робіт, якщо це можливо у рамках бюджету. 4. Переглянути зміст робіт (без зміни очікуваних результатів і наслідків проекту) у рамках бюджету.	Проведено коригування проекту.

УВАГА! Дії з коригування проекту обговорюються з командою проекту.

Після коригування графіка робіт з ним ознайомлюють всіх виконавців, і він береться до виконання.

Приклад коригування графіка робіт

Ситуація: припустимо, що при виконанні проекту встановлення енергоефективних вікон у школі (див. табл. 4.3.3) відбулася затримка поставки вікон на два дні у порівнянні з

планом. Це зриває графік виконання робіт і призводить до невчасного завершення проекту, а відтак до штрафних санкцій.

Завдання: упорядкувати проект у заданих ресурсних обмеженнях та в запланований термін – 29 вересня 2011 року(включно).

Дії. Оскільки причина відставання виконання від запланованих термінів відома – затримка постачання вікон, переходять до кроку 2 (див. табл.4.5.2).

Перелік дій з коригування графіка робіт наведено в таблиці 4.5.3.

Таблиця 4.5.3

Перелік дій з коригування графіка робіт

Дії	Результати
1.Перевіряється взаємозалежність робіт 3,4,5, які заплановані після роботи 2 (див. табл.4.5.4).	Встановлено, що робота 3 «утеплення вікон» закінчується раніше попередньої роботи 2 «монтаж вікон». Це порушує технологію робіт і є неприпустимим Утеплення вікон здійснюється після їх монтажу, отже завершитись утеплення вікон може лише після їх монтажу (це може бути один і той самий день).
2.Розробляються варіанти зміни початку роботи 3: А.Переноситься початок роботи 3 після закінчення роботи 2 на 27.07.2011 (див. табл.4.5.5) і аналізується вплив нового розміщення роботи 3 на роботи 4,5. Б. Початок роботи 3 переноситься на 26.07.2011 (див.табл.4.5.7), аналізується вплив нового розміщення роботи 3 на роботи 4,5.	А. Встановлено порушення послідовності робіт 3 і 4. Робота 4 «встановлення підвіконників» відповідно до технології має розпочинатися після закінчення роботи 3 «утеплення вікон»(див.табл.4.5.5), а перенесення початку роботи 4 на 28.07.2011 – після закінчення роботи 3 (див. табл.4.5.6)призведе до необхідності перенесення початку роботи 5 на 29.07.2011. Це призведе до збільшення терміну виконання всіх робіт (проекту) на 1 день. Варіант неприйнятний, розробляється інший варіант . Б. . Встановлено порушення послідовності робіт 3 і 4 аналогічне варіанту А. Перенесення роботи 4 на 27.07.2011 (див. табл.4.5.8), тобто після закінчення роботи 3, дозволить вчасно до 29.07.2011 (включно) виконати всі роботи.
3.Приймається рішення про упорядкування (оптимізацію) графіка робіт за варіантом Б.	Оптимізований графік робіт (7)(див. табл.4.5.9).

УВАГА! Для зручності читача таблиця 4.3.3 у прикладі коригування графіка робіт наведена повторно.

Графік робіт (1) Таблиця 4.3.3

Код робіт	Характеристика робіт	Календар, 2011 р.	Дата закінчення	Виконавці	18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	18.07.2011	21.07.2011	2												
2.	Монтаж пластикових вікон	19.07.2011	22.07.2011	2												
3.	Утеплення віконних рам	25.07.2011	25.07.2011	1												
4.	Встановлення підвіконників	26.07.2011	27.07.2011	2												
5.	Тинькування відкосів	28.07.2011	29.07.2011	1												



Графік робіт (2) Таблиця 4.5.4

Код робіт	Характеристика робіт		Календар, 2011 р.															
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці	18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07	
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2													
2.	Монтаж пластикових вікон	4	19.07.2011	22.07.2011	2													
3.	Утеплення віконних рам	1	25.07.2011	25.07.2011	1													
4.	Встановлення підвіконників	2	26.07.2011	27.07.2011	2													
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1													

Графік робіт (3) Таблиця 4.5.5

Код робіт	Характеристика робіт						Календар, 2011 р.											
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці		18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2													
2.	Монтаж пластикових вікон	4	19.07.2011	22.07.2011	2													
3.	Утеплення віконних рам	1	27.07.2011	27.07.2011	1													
4.	Встановлення підвіконників	2	26.07.2011	27.07.2011	2													
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1													

Графік робіт (4) Таблиця 4.5.6

Код робіт	Характеристика робіт						Календар, 2011 р.											
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці		18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2													
2.	Монтаж пластикових вікон	4	19.07.2011	22.07.2011	2													
3.	Утеплення віконних рам	1	27.07.2011	27.07.2011	1													
4.	Встановлення підвіконників	2	28.07.2011	29.07.2011	2													
5.	Тинькування відкосів	2	29.07.2011	30.07.2011	1													

Графік робіт (5) Таблиця 4.5.7

Код робіт	Характеристика робіт							Календар, 2011 р.											
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці	18.07.07	19.07.07	20.07.07	21.07.07	22.07.07	23.07.07	24.07.07	25.07.07	26.07.07	27.07.07	28.07.07	29.07.07		
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2														
2.	Монтаж пластикових вікон	4	21.07.2011	26.07.2011	2														
3.	Утеплення віконних рам	1	26.07.2011	26.07.2011	1														
4.	Встановлення підвіконників	2	26.07.2011	27.07.2011	2														
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1														

Графік робіт (б) Таблиця 4.5.8

Код робіт	Характеристика робіт						Календар, 2011 р.													
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці		18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07		
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2															
2.	Монтаж пластикових вікон	4	21.07.2011	26.07.2011	2															
3.	Утеплення віконних рам	1	26.07.2011	26.07.2011	1															
4.	Встановлення підвіконників	2	27.07.2011	28.07.2011	2															
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1															

Графік робіт (7) Таблиця 4.5.9

Код робіт	Характеристика робіт						Календар, 2011 р.												
	Назва робіт	Тривалість, дні	Дата початку	Дата закінчення	Виконавці		18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07	
1.	Демонтаж старих вікон і підвіконь	4	18.07.2011	21.07.2011	2														
2.	Монтаж пластикових вікон	4	21.07.2011	26.07.2011	2														
3.	Утеплення віконних рам	1	26.07.2011	26.07.2011	1														
4.	Встановлення підвіконників	2	27.07.2011	28.07.2011	2														
5.	Тинькування відкосів	2	28.07.2011	29.07.2011	1														

Ідентифікатори робіт:



– графічне зображення робіт, початок і закінчення яких змінено у результаті корегування (управління проектом);



– графічне зображення запланованих робіт;



– роботи, які переносяться у рамках розробки варіантів змін;



– роботи, які виконуються не за планом і призводять до ризику зриву плану виконання проекту;



– контрольний пункт (віха).

УВАГА! Планування і коригування графіка робіт проводять із застосуванням таких найбільш популярних програмних продуктів: *Microsoft Office Project, Primavera Sure Track*.

4.6. МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ

Виконання проекту обов'язково має супроводжуватись регулярним моніторингом і оцінюванням. При цьому визначається стан виконання проекту у розрізі видатків, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.

УВАГА! Виконання проекту – це невпинний процес засвоєння досвіду через проведення моніторингу.

Моніторинг. Базовими інструментами для проведення моніторингу є ЛСМ (див. табл. 3.3.1; 4.2.6) і графік робіт (див. табл. 4.3.3).

Основні завдання моніторингу проекту наведено в таблиці 4.6.1.

Таблиця 4.6.1

Основні завдання моніторингу проекту

№	Завдання	Очікувані результати
1.	Збір управлінської інформації	Проводяться регулярні перевірки – щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів*. Визначається інформація про: фактичне виконання проекту за індикаторами, розробленими в ЛСМ; термінами запланованими у графіку робіт; якістю виконання робіт; обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес) та про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботи проекту.
2.	Аналіз/оцінка управлінської інформації (аналіз змін)	Визначено успіхи і проблеми у ході виконання проекту. Встановлено причини відхилень фактичних показників видатків, термінів і тривалості виконання робіт, використаних ресурсів, якості робіт від планових, а також неочікуване або вороже ставлення заінтересованих осіб до виконання робіт проекту.
3.	Розробка рекомендацій, підготовка звітів	Розроблено коригуючі заходи** і підготовлено пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до ЛСМ, графіка робіт, графіка ресурсів і бюджету).

*Встановлення контрольних пунктів див. табл.4.3.2 завдання 1 і табл.4.3.3.

**Приклад розробки коригуючих заходів при відхиленні від графіка виконання робіт надано у підрозділі 4.5.

Оцінювання як і збір інформації проводиться упродовж виконання проекту.

Розрізняють три види оцінювання проектів: самооцінка (див. табл.4.3.8), зовнішнє оцінювання (проводиться зовнішніми оцінювачами, оцінюється актуальність, ефективність, результативність, вплив/внесок і життєздатність) та оцінювання виконання проекту.

УВАГА! Далі розглядатиметься лише оцінювання виконання проекту.

Оцінювання виконання проекту ґрунтується на ЛСМ, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

Список завдань з оцінювання виконання проекту наведено в таблиці 4.6.2.

Таблиця 4.6.2

Список завдань з оцінювання виконання проекту

№	Завдання	Очікувані результати
1.	Оцінка прогресу стосовно досягнення цілей і використання ресурсів.	Визначено прогрес щодо досягнення цілей, встановлено відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану. Розроблено рекомендації з коригування проекту.
2.	Оцінка термінів і тривалості виконання робіт. УВАГА! Оцінюючи роботи, необхідно використовувати правило фіксації поточного стану.	Визначено відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт до запланованого. Розроблено рекомендації з коригування графіка робіт.
3.	Оцінка якості, включаючи управління ризиками.	Встановлено відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначено ймовірність настання ризикових подій. Розроблено рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків.
4.	Оцінка вартості. УВАГА! Гроші – це те, чого бракує в проекті. Нехватка коштів зазвичай гостро відчувається наприкінці проекту.	Визначено відповідність/перевитрати фактичних витратків стосовно запланованого бюджету. Розроблено рекомендації з мінімізації витрат.

За результатами моніторингу і оцінювання проводять корегування тієї частини проекту, яка залишилась. За необхідності переглядають зміст проекту, переплановують графік робіт і виставляють нові контрольні пункти, вносять зміни у графік ресурсів і бюджет.

УВАГА! Пам'ятайте, що проект має бути виконаний вчасно у рамках затверджених ресурсних обмежень.

ПІСЛЯМОВА

Розроблення та реалізація проектів у публічній сфері – це сукупність надзвичайно складних процесів. Успішне виконання цих процесів потребує неабиякої підготовки і досвіду виконавців.

Посібник, який Ви тримаєте в руках, призначений для розробників і керівників проектів у публічній сфері та має за мету надати їм практично орієнтовані системні знання з розроблення і управління проектами.

Методи та моделі виконання етапів проектного циклу і окремих завдань, що запропоновані у посібнику, не слід розглядати як обов'язкові до застосування і як такі, що унеможливають використання інших методів. Вони можуть бути доповнені та перероблені під потреби конкретного проекту, при цьому слід дотримуватись системного підходу та логіки побудови проекту і його реалізації.

УВАГА! *Розробляючи проект, дотримуйтесь рекомендацій та вимог донора, враховуйте його стратегічні пріоритети при формуванні цілей проекту.*

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621-ІУ.
2. Закон України «Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи» від 04.12.2009 № 1367.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм».
4. Наказ Міністерства економіки України від 04.12.2006 № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання».
5. Керівництво з питань проектного менеджменту/Пер. з англ. За ред. С.Д. Бушуєва, – 2-ге вид. перероб. – К.: Видав. Дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
6. Управління проектним циклом/Керівництво з методів надання допомоги. Європейська Комісія. – 2004. – 171 с.
7. Разработка проекта. Методические рекомендации/Международный Альянс по ВИЧ/СПИД. – К., 2002. – 94 с.
8. Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. За заг. Ред. П. Шевчука і П. Фенриха. – Щецін: Вид-во WSAP, 2005. – 170 с.
9. Кобець Р., Рахманін С. Аналіз державної політики для журналістів та редакторів ЗМІ. – К. – 2007. – 21 с.
10. Розроблення публічної політики. Практичний посібник/Уклад. А.О.Чемерис. – К.: ТОВ «Софія». – 2011. – 128 с.



ДОДАТОК

Основні завдання та види оцінки за етапами проектного циклу

Етапи	Завдання	Документи	Види оцінки
1.Програмування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити проблему. 2. Встановити заінтересованих осіб, їх потреби, інтереси і можливості. 3. Визначити та проаналізувати пріоритетні проблеми/ обмеження та можливості розвитку 4. Сформулювати цілі стосовно визначених проблем. 	Аналітична записка (опис проблеми).	Оцінка відповідності визначених проблем вимогам донора, національним, регіональним і місцевим стратегічним пріоритетам.
2. Ідентифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організувати і брати участь у консультаціях з основними учасниками, забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень. 2. Визначити ідеї (варіанти) проекту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора. 3. Відібрати ідеї проекту, визначити мету та цілі проекту. 4. Оцінити основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування. 2. Програма дій (фінансова пропозиція з описом проекту). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка політики і програмних положень. 2. Аналіз учасників, включно з оцінкою інституційного потенціалу. 3. Аналіз проблем включно з перехресними питаннями (гендерна рівність, управління, охорона довкілля). 4. Оцінка засвоєних уроків та інших поточних і майбутніх ініціатив. 5. Попередній аналіз цілей і стратегій. 6. Попередня оцінка ресурсів і витрат. 7. Попередня оцінка управління проектом, координації та фінансових угод. 8. Попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної та соціальної життєздатності.
3.Формулювання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити проект (графік робіт або план заходів і дій для досягнення мети та цілей проекту). 2. Запланувати ресурси і витрати. 2. Розробити бюджет проекту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опис проекту. 2. Техніко-економічне обґрунтування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз зіставності цілей проекту з проблемною ситуацією. 2. Аналіз робіт проекту: оцінювання послідовності та залежності робіт і їх тривалості; аналіз тривалості Усього проекту. 3. Оцінка ресурсів і витрат.
4. Фінансування	Встановити вимоги і обмеження/можливості Державного казначейства щодо фінансування органів місцевого самоврядування, державних організацій (наприклад, університетів, ліцеїв).		

Продовження таблиці

5. Впровадження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити досягнення запланованих результатів, цілей проекту й ефективного внеску у мету проекту. 2. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами. 3. Проводити моніторинг й складання звітів про хід виконання робіт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контракти на виконання робіт. 2. Моніторингові звіти про хід виконання робіт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг поточного стану виконання проекту (моніторинг витрат, використання ресурсів, виконання робіт, досягнення результатів, управління ризиками).
6. Оцінювання та аудит	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити потреби і відібрати теми для оцінювання. 2. Розробити процес оцінювання включно з підготовкою технічного завдання. 3. Відібрати підрядника для проведення оцінювання. 4. Забезпечити підготовку якісних оціночних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технічне завдання на оцінювання. 2. Заключний оціночний звіт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальність. 2. Ефективність. 3. Результативність. 4. Вплив проекту на його оточення та внесок у досягнення політичних або секторальних цілей. 5. Життєздатність.

Джерело: Європейська Комісія. Керівництво з управління проектним циклом.

А. Чемерис

РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ

Практичний посібник

Відповідальна за випуск: *О. Суходольська*
Редагування: *Л. Щербатенко, І. Щербатенко*
Макет-Дизайн: *С. Шишкін*

Підписано до друку 21 серпня 2012 року
Формат 60x90 1/8. Ум. друк. арк. 10
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура Myriad Pro
Наклад 1000 прим.

Віддруковано в друкарні «Софія-А», Київ, вул. Дегтярівська, 25
Видано на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги
«Підтримка децентралізації в Україні»
Тел.: (044) 270-55-21 (27)
Факс: (044) 279 67 27
www.despro.org.ua

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ
НА ДОПОМОГУ МІСЬКИМ ГОЛОВАМ
ТА ДЕПУТАТАМ МІСЦЕВИХ РАД

Ю. Савченко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

О. Кошевич, М. Довгань, А. Завалько

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

О. Сабельніцька, І. Завалько, О. Коршун, М. Довгань, А. Завалько

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

А. Чухчи

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

РЕФОРМА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Ю. Савченко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

О. Бабак, М. В. Вакуленко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

О. Бабак, М. С. Філіп

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

А. Чухчи

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

В. Савченко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

О. Савченко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ЩО ТРЕБА ЗНАТИ СЛУЖБОВЦЯМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПРО СУДИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ

Р. Рибич, Т. Руда, Г. Лавина, А. Савченко

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВОЮ НЕРУХОМІСТЮ МІСТА

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ОМС

В. Савченко, О. Шапка, В. Савченко, С. Корун, За м. Руд, В. Братиславський

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

В. Пилипчук

ДЕСПRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

СОЦІАЛЬНА МОБІЛІЗАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ

Завалько С.М.

ДЕСПRO skat

**Швейцарсько-український проект
«Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»**
вул. Б. Грінченка, 2, оф. 2
01001 Київ, Україна
Тел. (+38044) 270 55 21, 270 55 27
Факс (+38044) 279 67 27
web: www.despro.org.ua