

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації до виконання практичних  
завдань і плани семінарських занять  
з навчальної дисципліни**

**"ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ"**

**для студентів спеціальності  
8.15010008 "Публічне адміністрування"  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016**

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 1 від 25.08.2015 р.

**Укладач В. І. Мельник**

М 54        Методичні рекомендації до виконання практичних завдань і плани семінарських занять з навчальної дисципліни "Проектний менеджмент у публічному адмініструванні" для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" денної форми навчання / уклад. В. І. Мельник. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 40 с. (Укр. мов.)

Наведено плани практичних і семінарських занять за всіма темами, що розглядаються в межах навчальної дисципліни. Подано рекомендації щодо основних питань та літературу для підготовки до участі в семінарських заняттях. Запропоновано вирішення практичних завдань із метою закріплення студентами отриманих теоретичних знань та набуття професійних компетентностей у сфері проектного менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування".

## Вступ

Сучасний етап реформування української економіки вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління розвитком держави, регіонів, міст і галузей господарства. Формування кадрового корпусу управлінців нового покоління зі складу високоосвічених і висококваліфікованих спеціально підготовлених фахівців, демократичні механізми призначення управлінських кадрів і просування їх у кадровій ієрархії управлінських систем є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, що постали сьогодні в Україні.

Базовим інструментом управління змінами в економіці є програми й проекти. Кожна програма є комплексом взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення масштабної цілі. Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздальгідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, складають суть управління проектами.

Потенціалом підвищення ефективності реалізації національних проектів і програм має стати державна система управління проектами, що передбачає різноаспектну та відредаговану методологію запуску та ведення проектів; єдине розуміння відповідальності та повноважень учасників проектної діяльності; дозволяє сформувати єдину картину проектів, наскрізну звітність за ними тощо. Професійне застосування інструментів, методів і технологій управління проектами дозволить державним установам забезпечити ефективність проектної діяльності в національних масштабах, зменшити витрати та виконати проект у встановлений термін.

Проектний менеджмент є галуззю знань, що заслуговує на уважне вивчення внаслідок важливості її для загальної освіти студента, а також як однієї із нормативних спеціальних дисциплін підготовки магістра з публічного адміністрування.

Метою викладання даної навчальної дисципліни є засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо використання методів та інструментарію проектного менеджменту у публічному адмініструванні.

Вивчення теоретичних положень із навчальної дисципліни "Проектний менеджмент у публічному адмініструванні" потребує закріплення цих знань, що відбувається під час практичних і семінарських занять.

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в ході самостійного вивчення матеріалу.

У процесі проведення семінарського заняття організується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення.

Практичне заняття – це форма навчального заняття, спрямована на формування вмій і навичок виконання певних видів проектної роботи, а саме – програмування, ідентифікація, формулювання проекту, фінансування, упровадження проекту, моніторинг та оцінювання проекту.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (за умови попереднього пояснення викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, практичні ситуації чи ділові ігри. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу студентами викладач проводить перевірку роботи, що виконана студентами, підводить підсумки з виставленням відповідних оцінок залежно від результатів виконаної роботи. У межах навчальної дисципліни з метою опанування студентами всіх видів проектної роботи практичні заняття рекомендовано проводити за окремо взятими темами чи, в деяких випадках, питаннями.

## **Змістовий модуль 1**

### **Теоретичні основи проектного менеджменту**

#### **Тема 1. Загальна характеристика управління проектами**

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо організації управління проектами.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* здатність розуміти цілі та описувати очікувані результати проектної діяльності; здатність визначати параметри проекту і формулювати нагальну проблему, структуру та функції зацікавлених осіб проекту; вміння описувати проблемну ситуацію, визначати потенційні фактори впливу зовнішнього оточення та формувати структуру бази даних з усунення проблемних ситуацій.

### *План семінарського заняття*

1. Сутність проектної діяльності.
2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
3. Цілі і процеси в управлінні проектами.
4. Модель управління проектом.

### *Контрольні запитання*

1. Розкрийте зміст поняття "проект".
2. Які ознаки відрізняють проекти від інших заходів, планів і програм?
3. Розкрийте зміст управління проектами. Чому воно виокремилось у самостійну галузь менеджменту?
4. Які основні цілі управління проектами?
5. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу проектного менеджменту.
6. Наведіть класифікацію проектів.

### *Питання для обговорення*

1. Світовий досвід практичного застосування методології управління проектами.
2. Значення проектного менеджменту в умовах модернізації українського суспільства.

## **Тема 2. Методичні основи планування і контролю проекту**

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо планування і контролю проекту.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* вміння розробляти план управління змістом проекту, ієрархічні структури робіт проекту, перелік робіт проекту, що мають бути виконані для отримання проміжних і кінцевих результатів.

### *План семінарського заняття*

1. Поняття планування проекту. Основні завдання планування і контролю проекту.
2. Система планів проекту.
3. Етапи планування проектів.
4. Інтегрований структурований підхід до управління, планування і контролю.

### *Контрольні запитання*

1. У чому полягає сутність планування проекту?
2. Назвіть основні завдання планування і контролю проекту.
3. Охарактеризуйте складові моделі планування і контролю проекту.
4. Які труднощі можуть виникнути під час планування проекту?
5. Назвіть основні кроки у плануванні проектів.
6. Дайте характеристику основних видів планів.

### *Питання для обговорення*

1. Типові помилки планування та їх наслідки.
2. Сучасні тенденції в плануванні та контролі проектів.

## **Тема 3. Основні форми організаційної структури проектів**

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо створення організаційної структури проектів.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* здатність здійснювати розподіл обов'язків та відповідальності; вміння розробляти організаційні структури проекту, матрицю відповідальності в проекті, план управління персоналом і комплектувати штат проекту.

### *План семінарського заняття*

1. Створення організаційної структури проекту.
2. Основні форми проектних структур.
3. Проектна команда.
4. Матрична форма організації проектів.
5. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.

### *Контрольні запитання*

1. У чому принципова різниця між функціональним і цільовим підходами у формуванні оргструктури? Які переваги і недоліки кожного з них?
2. Назвіть основні форми проектних структур.
3. Які проблеми виникають під час використання структури проектної команди?
4. Які відмінності існують між функціональною, балансовою і проектною матрицями?

5. Назвіть переваги матричної структури.
6. Як подолати проблеми матричної структури?

#### *Питання для обговорення*

1. Організаційна структура та система взаємовідносин учасників проекту.
2. Сучасні методи й засоби організаційного моделювання проектів.

### **Тема 4. Управління персоналом у проектах**

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо управління персоналом у проектах.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* здатність приймати проектні рішення щодо: затвердження переліку проектних альтернатив, призначення керівника проекту, затвердження складу групи управління проектом, складу персоналу проекту, складу проектної команди.

#### *План семінарського заняття*

1. Роль та значення управління персоналом проекту.
2. Лідерство проектного менеджера.
3. Створення проектної команди.
4. Розроблення ефективної моделі мотивації персоналу.

#### *Контрольні запитання*

1. Які риси мають бути притаманні менеджеру проекту?
2. За якими критеріями оцінюється ефективність діяльності менеджера проекту?
3. Якими є етапи розвитку проектної команди та у чому полягає їх зміст?
4. Які існують інструменти для добору виконавців у проектну команду?
5. У чому причини складності мотивації проектної команди?

#### *Питання для обговорення*

1. Організаційна культура команди.
2. Основні психологічні характеристики команди проекту.

## **Змістовий модуль 2**

### **Управління проектами в публічному адмініструванні**

#### **Тема 5. Управління проектами як засіб реалізації публічної політики**

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо управління проектами в публічній сфері.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* здатність описувати систему доступних проектних ресурсів, визначених і встановлених проектних обмежень для вибраної проектної пропозиції; уміння розробляти документ про прийняття проектних рішень, формувати статут проекту, систему документації про політику у сфері якості та розробляти резюме проекту.

#### **Практичне завдання 1**

##### **Визначення основних осіб-учасників проекту**

Розглянути проект водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області та визначити основних осіб-учасників проекту.

##### ***Проект "Водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області"***

##### *Опис проблеми*

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

Для мешканців с. Суворівського водопостачання відбувається із 32 громадських і 63 особистих криниць, які утримуються і обслуговуються самими ж громадянами за умови фінансової підтримки виконавчого комітету сільської ради. Кількість криниць на рівнинній території села, водозабір



у 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 украй недостатня через неможливість їх будівництва на великі глибини, де 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 із них рівень води знизився наполовину, в 20 % – майже на три четвертих, а в кожній десятій криниці вода зникла повністю. Із цієї причини водозабезпечення населення питною водою із наявних джерел водозбору 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 за умови допустимої норми в 7 одиниць сягає 17 – 23 одиниць, вміст нітратів у воді більшості криниць перевищує допустимі норми в 2 – 4 рази (норма 45 мг/дм<sup>3</sup>), показник кол-індексу (вміст у 1 л води кількості бактерій групи кишкової палички) за норми в 10 одиниць у воді багатьох криниць становить 80 – 190 одиниць, а в окремих сягає до 2 300 одиниць.

Украй низька якість питної води негативно впливає на здоров'я мешканців 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 у ході цього частково поліпшують якість води, але 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 тому числі 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" [18].

## Методичні рекомендації

Основні кроки у процесі проведення аналізу осіб-учасників, зацікавлених у вирішенні проблеми водопостачання с. Суворівського, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

### Основні кроки під час проведення аналізу зацікавлених осіб-учасників

Кроки п/п	Завдання	Очікувані результати
1	Визначити загальну проблему і сприятливі можливості для її вирішення	Усвідомлено проблему щодо розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп
2	Визначити всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проекті	Визначено всіх учасників та описано 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 додати необхідну інформацію до схеми проекту	Складено аналітичну записку за результатами аналізу, що 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

Результати аналізу записуються у схему аналізу осіб-учасників (табл. 2).

### Схема аналізу осіб-учасників

Особи-учасники та їх основні характеристики	Інтереси і вплив проблем	Потенціал і мотивація до запровадження змін	Можливі дії для задоволення інтересів осіб-учасників

### Практичне завдання 2

#### Аналіз проблем та побудова "дерева проблем"

Розглянути проект водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, здійснити аналіз проблем та побудувати "дерево проблем" для даного проекту.

#### *Методичні рекомендації [18]*

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 кожної проблеми (опис проблеми).

#### **Крок 1. Створення групи для проведення "мозкового штурму".**

"Мозковий штурм" – це груповий метод вироблення ідей з визначення та вирішення проблем.

Для проведення цього методу створюють групу учасників у складі 5 – 6 осіб.

#### **Крок 2. Проведення "мозкового штурму".**

"Мозковий штурм" проводять протягом 20 – 30 хвилин. На початку заходу модератор ознайомлює учасників із темою обговорення, завданням і правилами проведення "мозкового штурму". Зокрема учасники мають висувати ідеї щодо теми обговорення, у ході цього обов'язковою умовою є заборона критикувати висунуті ідеї. Кожну ідею потрібно стисло записувати. У такий спосіб учасники "мозкового штурму" формулюють список проблем, серед яких обирають пріоритетні.

Визначення пріоритетних проблем проводять за допомогою оцінювання. Для проведення оцінювання встановлюють критерії та присвоюють їм числові значення. Результати оцінювання записують у матрицю рішень (табл. 3).

Наприклад, за результатами "мозкового штурму" сформовано список із трьох проблем, які умовно позначено А, Б, В. Для оцінювання 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 мінімального (min) до максимального (max) і записують його у дужках (min – max).

Таблиця 3

### Матриця рішень

Рішення (проблеми)	Актуальність проблеми	Соціально-економічна значущість	Масштабність і конкретність	Вирішуваність	Зважена сума балів
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. 3). Потім зважують оцінки критеріїв за кожною проблемою, визначають їх суму та записують в останній стовпець (для зваження оцінки потрібно її значення помножити на максимально можливий бал). Проблема (А), яка набрала найбільшу зважену суму (111 балів), є найбільш пріоритетною і може бути вибрана як першочергова.

### **Крок 3. Побудова "Дерева проблем".**

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

Список завдань із розроблення "Дерева проблем" наведено в табл. 4.

Таблиця 4

### Список завдань із розроблення "Дерева проблем"

Кроки п/п	Завдання	Очікувані результати
1	Встановити зацікавлених осіб. Обговорити проблеми, які вважаються зацікавленими особами-учасниками пріоритетними	Складено список проблем, які турбують учасників
2	Зі списку проблем, визначених у кроці 1, відібрати одну першочергову проблему	Визначено першочергову проблему
3	Визначити проблеми, які мають відношення до першочергової проблеми	Визначено проблеми, які мають відношення до першочергової проблеми
4	Почати будувати діаграму "Дерево проблем"	1. Проблеми, які є безпосередніми причинами першочергової проблеми, розміщено знизу. 2. Проблеми, які є прямими наслідками першочергової проблеми, розміщено вгорі
5	Розмістити інші проблеми, які мають відношення до причин і наслідків. Причини, які спричиняють один наслідок, розміщують на одному рівні діаграми	Розміщено всі проблеми, які занесені до списку проблем
6	З'єднати проблеми стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками	Розроблено початковий варіант діаграми "Дерево проблем"
7	Провести обговорення початкового варіанта "Дерева проблем" із зацікавленими особами	Виявлено проблеми, які не додані до початкового варіанта діаграми. Доповнено діаграму

#### **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 аспекти, вказують масштаб і вплив проблеми.

2. Чому з'явилася проблема? Зазначають 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? Описують попередній досвід.
5. Що буде, якщо проблема не буде вирішена? 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 слід використовувати статистичні дані, матеріали аналітичних досліджень та опитувань потенційних бенефіціарів і експертів).

В описі проблеми показують її узгодженість із національними, регіональними і місцевими стратегічними пріоритетами та пріоритетами донора. У ході опису проблеми слід уникати складних словосполучень та складно-підрядних речень, перевантаження тексту специфічною термінологією.

Необхідно наголошувати на можливостях, які з'являться, коли проблема буде вирішена. Замість довгих описів слід використовувати таблиці та діаграми. Проблему бажано формулювати так, аби її легко було перетворити у цілі та завдання.

### **Практичне завдання 3**

#### **Визначення цілей проекту та побудова "Дерева цілей"**

Розглянути проект водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, визначити цілі проекту та побудувати "Дерево цілей" для даного проекту.

#### ***Методичні рекомендації***

Ціль – це майбутній бажаний стан існуючої проблеми.

Визначення цілей проводиться шляхом конвертації негативних ситуацій "Дерева проблем" у позитивні ситуації, які є бажаними і реалістичними. У ході цього причинно-наслідкові зв'язки перетворюються у зв'язки між засобами і досягненнями. У разі необхідності цілі переглядаються та уточнюються, а неприйнятні усуваються.

Список завдань із розроблення "Дерева цілей" подано в табл. 5.

### Список завдань із розроблення "Дерева цілей"

Кроки п/п	Завдання	Очікувані результати
1	Змінити всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні	Складено список бажаних і реальних цілей
2	Перевірити взаємозв'язки між засобами і кінцевими досягненнями (результатами)	Забезпечено правильність встановлення взаємозв'язків між засобами і результатами
3	Уточнити формулювання цілей, додати нові цілі, видалити цілі, які не є прийнятними (за необхідності)	Складено "Дерево цілей"

Приклад перетворення проблем водозабезпечення жителів с. Суворівське у цілі наведено в табл. 6.

Таблиця 6

### Перетворення проблем у цілі

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

## Тема 6. Управління проектним циклом

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо ефективного управління проектним циклом.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* здатність розуміти технологічні зв'язки робіт проекту; вміння складати мережну діаграму проекту, розрахову-

вати графік робіт проекту, розробляти календарний план проекту та план управління графіком робіт проекту.

#### **Практичне завдання 4 Ідентифікація проекту**

На основі визначених цілей проекту водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області здійснити ідентифікацію даного проекту.

#### ***Методичні рекомендації [18]***

На етапі ідентифікації проекту формулюються початкові ідеї проекту, які мають базуватися на національних і регіональних пріоритетах, цілях і вимогах донора. На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проекту.

Список завдань етапу ідентифікації наведено в табл. 7.

Таблиця 7

#### **Список основних завдань етапу ідентифікації**

№ п/п	Завдання
1	Організувати консультації з основними учасниками (зацікавленими 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 цілі і завдання проекту
4	Оцінити основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління

#### ***Завдання 1. Організація консультацій з основними учасниками (зацікавленими особами)***

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

Головні завдання для проведення консультацій із зацікавленими особами подано в табл. 8.



### Головні завдання для проведення консультацій із зацікавленими особами

№ п/п	Завдання
1	1. Надати зацікавленим особам інформацію щодо можливих варіантів вирішення проблеми
2	2. З'ясувати думки та досвід зацікавлених осіб щодо проекту
3	3. Залучити та заохотити до розроблення проекту зацікавлених осіб
4	4. Виявити позиції різних зацікавлених осіб щодо проекту

#### **Завдання 2. Визначення ідей проекту**

Визначення ідей (варіантів) проекту здійснюють на основі логіко-структурної матриці (ЛСМ), урахувавши вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості. У результаті виконання цього завдання формують список ідей (варіантів проекту).

Логіко-структурна матриця – це таблиця, що складається з чотирьох стовпців і чотирьох рядків, у якій описують короткий зміст проекту – мета, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наводять припущення, що беруться за основу під час розроблення стратегії; вказують спосіб моніторингу проекту. Все це створює основу для перевірки виконуваності проекту і забезпечення ретельного оцінювання сумнівних припущень та невиправданих ризиків, а другий і третій стовпці ЛСМ слугують підґрунтям для моніторингу та оцінювання проекту. Модель ЛСМ наведена в табл. 9.

Таблиця 9

#### 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
1	2	3	4
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	–

1	2	3	4
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

Терміни, що використовують у ЛСМ, наведені в табл. 10.

Таблиця 10

### Терміни, що використовуються у логіко-структурній матриці

Терміни	Визначення
1	2
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
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	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

1	2
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. Указують 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	Усе, 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

Список вимог до розроблення ідей проекту наведено в табл. 11.

Таблиця 11

### Список вимог до розроблення ідей проекту

№ п/п	Вимоги
1	2
<b>Вимоги доречності</b>	
1	Проект має відповідати реальним потребам кінцевих споживачів (бенефіціарів) з урахуванням інтересів і можливостей інших зацікавлених 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 із позиції корисності для бенефіціарів
<b>Вимоги здійсненності</b>	
1	Заплановані цілі проекту мають бути досяжними в умовах, які склалися на момент виконання проекту

1	2
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
<b>Вимога стійкості</b>	
1	Після завершення проекту отримувачі допомоги продовжують отримувати користь від результатів проекту

### **Завдання 3. Відбір ідеї проекту**

Відбір ідеї проекту проводять зі списку ідей проекту, розробленого після консультацій із зацікавленими особами, 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 оцінювання. За результатами оцінювання формують матрицю рішень (табл. 12) та обирають найкращу ідею проекту (найбільша зважена сума балів).

Шаблон матриці рішень ідей проекту наведено у табл. 12.

Таблиця 12

### **Матриця рішень відбору ідеї проекту**

Ідеї проекту	Критерій доречності	Критерій здійсненності	Критерій стійкості	Зважена сума балів
А				
Б				
В				

Усі критерії відбору є комплексними і складаються з низки показників, які розкривають зміст відповідного критерію. У табл. 13 наведено критерії та стандарти показників якості, які застосовуються Єврокомісією (ЄК) для оцінювання 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 Єврокомісії.
2. Проект узгоджується і підтримує політику уряду відповідної країни.
3. Основні учасники проекту чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстровано відповідальність місцевих організацій.

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

- 1.1. Ідея проекту узгоджується з політикою розвитку Єврокомісії.
- 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 проводять за кожною складовою. Далі кількісні значення складових додають, отриманий результат буде становити числове значення критерію.

#### **Завдання 4. Оцінювання основних атрибутів системи якості проекту**

Оцінювання основних атрибутів системи якості проекту – актуальності, здійсненності, ефективності та належного управління – здійснюється за показниками, що наведені у табл. 13.

Таблиця 13

#### **Система визначення якості проекту**

Основні атрибути системи якості проекту					
1	2	3	4	5	6
A	<b>Актуальність.</b> Проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам	B	<b>Здійсненність.</b> Проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп	C	<b>Ефективність і належне управління.</b> Проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином

1	2	3	4	5	6
1	Узгоджується та підтримує політику розвитку і співробітництва ЄК	6	Цілі (мета проекту, 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, продемонстровано 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 оцінювання, а також заходи з проведення аудиту є чіткими і практичними	15	Ефективно вирішуються питання життєздатності
5	Проведено оцінювання 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 упроваджено належну систему управління ризиками	16	Керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектом
		11	Проект є обґрунтованим і життєздатним із екологічної, технічної та соціальної точок зору		

Кожному показнику присвоюється кількісне значення min – max та за простою або зваженою сумою визначають варіант проекту, який набрав найбільше балів. У ході цього користуються взаємозв'язком між показниками (критеріями) оцінювання та логіко-структурною матрицею.

Концепцію проекту, яка набрала найбільше балів, приймають для подальшої розробки – створення логіко-структурної матриці (ЛСМ) і детального плану дій.

### **Завдання 5. Розробка ЛСМ**

Після розробки "Дерева цілей" створюють логіко-структурну матрицю (ЛСМ) проекту (див. табл. 9).

Список завдань із розроблення ЛСМ наведено в табл. 14.

Таблиця 14

### **Список завдань із розроблення логіко-структурної матриці**

№ п/п	Завдання
1	Заповнити перший стовпець ЛСМ, рухаючись згори донизу, використовуючи для цього "Дерево цілей"
2	Перевірити логіку ієрархії мети, цілі проекту, результатів, дій і засобів. А. Якщо записана логіка втручання є задовільною, то перейти до наступного завдання. Б. Якщо логіка втручання незадовільна – повернутися до завдання 1 і повторити дії, дотримуючись логіки досягнення мети і цілі
3	Заповнити стовпець "Припущення і ризики", рухаючись знизу догори і дотримуючись горизонтальної логіки між першим і останнім стовпцями
4	Заповнити другий і третій стовпці матриці на всіх рівнях ієрархії проекту – мета, ціль, результати, дії. Спочатку визначається і записується показник, потім – джерело перевірки

Після створення ЛСМ на основі стовпця "Припущення і ризики" розробляють схему управління ризиками (табл. 15).

Таблиця 15

### **Схема управління ризиками**

№ у ЛСМ	Ризики	Потенційний негативний вплив	Рівень ризику (В, С, Н)*	Стратегія управління ризиком	Відповідальні

\*Примітка. 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.

## **Практичне завдання 5**

### **Розроблення графіка робіт проекту**

Використовуючи логіко-структурну матрицю проекту водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, розробити графік робіт для даного проекту.

#### ***Методичні рекомендації***

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

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

Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої. У правій частині розміщують перелік робіт і 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 – розподіл 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 табл. 16.

Таблиця 16

### Список завдань на розроблення графіка робіт

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	2	3
1	<p><i>Скласти список основних видів робіт проекту.</i></p> <p>На основі дій (видів робіт), запропонованих у логіко-структурній матриці, розпочинають формувати графік робіт проекту: складають список основних видів робіт і визначають прогнозу тривалість їх виконання.</p> <p>Терміни завершення основних видів робіт у подальшому будуть використовувати як контрольні пункти/віхи</p>	Сформовано список основних видів робіт проекту та визначено прогнозу тривалість їх виконання
2	<p><i>Провести деталізацію основних видів робіт проекту.</i></p> <p>Кожний вид роботи розкладають на складові – окремі роботи, які розподіляють на завдання; визначають термін їх виконання у часових межах виконання виду робіт; уточнюють прогнозу тривалість виконання видів робіт. За кожним завданням закріплюють відповідального. Деталізація видів робіт закінчується тоді, коли накопичилося достатньо інформації стосовно того, що має бути зроблено, та для оцінювання часу і ресурсів на виконання конкретного виду роботи</p>	Складено список завдань за видами робіт. Види робіт деталізовано у формі конкретних завдань, придатних для визначення часу і ресурсів, необхідних для їх виконання
3	<p><i>Визначити послідовність і залежність виконання основних видів робіт і їх складових.</i></p> <p>Під час визначення послідовності робіт встановлюють порядок їх виконання, а у ході визначення залежності – залежність між початком роботи і завершенням попередньої</p>	Уточнена послідовність і залежність робіт
4	<p><i>Побудувати графік робіт проекту.</i></p> <p>Оцінити тривалість кожного завдання, визначити ймовірні дати початку і закінчення завдань з урахуванням послідовності та залежності їх виконання</p>	Розроблено графік робіт проекту. Визначено початок, тривалість та закінчення видів робіт і їх складових

1	2	3
5	<p><i>Скласти підсумковий графік основних видів робіт проекту.</i></p> <p>На основі графіка робіт уточнюють прогнозні (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</p>	Складено підсумковий графік основних видів робіт проекту
6	<p><i>Визначити контрольні пункти (віхи).</i></p> <p>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.</p> <p>Контрольні пункти є основою для проведення моніторингу виконання і управління проектом</p>	Складено графік основних видів робіт проекту з відміченими контрольними пунктами (датами завершення видів робіт)
7	<p><i>Визначити потреби в експертному досвіді.</i></p> <p>Потреби в експертному досвіді починають актуалізуватися з перших кроків розроблення графіка робіт, під час визначення їх тривалості та ресурсного забезпечення, розподілу завдань між виконавцями. Якщо наявних людських ресурсів і їх досвіду є недостатньо, потрібно запланувати ресурси для залучення додаткових експертів із конкретних знань і на відповідний час</p>	Складено список експертних потреб. На основі цього списку у подальшому буде визначатися потреба в експертах, тривалість і бюджет їх використання
8	<p><i>Розподілити завдання та призначити відповідальних.</i></p> <p>У ході розподілу 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</p>	Сформовано матрицю відповідальності. Визначено відповідальних за виконання завдань

1	2	3
	<p>Якщо цього немає, можливо варто підвищити рівень деталізації відповідних завдань або уточнити відповідні очікувані результати.</p> <p>Далі формують матрицю відповідальності. Це таблиця, яка містить список основних видів робіт за однією віссю та список виконавців/підрозділів організації (чи субпідрядників) за іншою.</p> <p>Приклад матриці відповідальності наведено в табл. 17</p>	
9	<p><i>Визначити час, необхідний для членів проектної групи.</i></p> <p>До виконання цього завдання залучаються відповідальні особи, призначені на попередньому кроці складання графіка робіт. Їх досвід використовують для визначення реального оцінювання часу, необхідного для виконання завдань. За результатами цієї роботи проводять відповідне коригування тривалості виконання завдань і робіт</p>	Проведено коригування тривалості виконання завдань і робіт

Приклад матриці відповідальності наведено в табл. 17.

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.

Таблиця 17

### Матриця відповідальності

Види робіт	Відповідальні особи			
	Керівник проекту	Адміністратор проекту	Управління фінансів	Управління економіки
1	2	3	4	5
Узгодження цілей проекту	Вв*	–	–	К
Визначення (план) контрольних пунктів	Вв	В	–	К
Складання бюджету проекту	Вв	В	К	–

1	2	3	4	5
Розроблення концепції проекту	П	Вв	–	–
Затвердження концепції проекту	Вв	–	К	К

*\*Примітка.* Позначення видів участі відповідальних осіб у проекті: Вв – відповідальний виконавець; В – виконавець; П – прийняття робіт; К – консультації.

## Тема 7. Інструменти проектного циклу

*Мета вивчення теми:* засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо використання інструментів проектного циклу.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути *сформовані такі професійні компетентності:* вміння формувати вимоги до ресурсів, перелік ресурсів і їх кількість, що потрібна для виконання робіт проекту, визначати обсяги та вартість ресурсів, розробляти кошторис робіт, план управління вартістю та бюджет проекту, здійснювати координацію та коригування проектних дій щодо виконання робіт проекту, оцінювати етапні та кінцеві результати виконання робіт проекту.

### Практичне завдання 6

#### Планування ресурсів і видатків проекту

Використовуючи логіко-структурну матрицю та графік робіт проекту водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, здійснити планування ресурсів і видатків для даного проекту.

#### *Методичні рекомендації*

Планування ресурсів і видатків здійснюється після завершення розроблення графіка робіт.

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 під час планування ресурсів.

За статтями видатків ресурси розподіляються на:

1) людські ресурси (заробітна плата з нарахуваннями; добові для візитів та участі у семінарах, включно з видатками на проживання);

2) транспортні видатки (квитки на міжнародні сполучення, місцеві поїздки);

3) обладнання і постачання (видатки на купівлю чи оренду транспортних засобів, комп'ютерного обладнання, меблів, запасних частин /обладнання для машин);

4) офісні видатки (оренда офісу, розхідні матеріали, телефон, факс, Інтернет, електроенергія, опалення);

5) інші видатки і послуги (аудит; видатки на оцінювання проекту; переклад; фінансові послуги банку; видатки на конференції/семінари; публікації і дослідження, якщо вони виконуються на умовах субпідряду);

6) адміністративні видатки (плануються у розмірі, що не перевищує 7 % від суми всіх попередніх видатків).

Планування ресурсів проекту слід подати в табл. 18.

Таблица 18

### План ресурсів проекту

Назва ресурсу /витрати	Од. вимірювання	Кількість за плановий період (за кварталами)				Ціна одиниці, грн	Джерело фінансування	Вартість за плановий період (за кварталами)				Загальна вартість ресурсів
		К1	К2	К3	К4			К1	К2	К3	К4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разом												

Покроковий список завдань із планування ресурсів проекту наведено в табл. 19.

## Список завдань з планування ресурсів

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	2	3
1	<i>Перенести роботи з графіка робіт.</i> З графіка робіт роботи переносяться до таблиці ресурсів	Таблиця ресурсів заповнена роботами з графіка робіт
2	<i>Визначити необхідні ресурси.</i> Для кожної роботи за переліченими статтями видатків визначають необхідні ресурси і видатки	Заповнено стовпець 1 "назва ресурсів/видатків" у таблиці ресурсів (див. табл. 18)
3	<i>Визначити одиниці вимірювання ресурсів.</i> Для кожного ресурсу і видатку визначити одиниці вимірювання і записати у стовпець 2 табл. 18. Визначення грошових одиниць вимірювання проводиться у національній валюті, якщо інше не обумовлено донором. Для проектів ЄК – у євро	Встановлено одиниці вимірювання ресурсів/видатків і записано у стовпець 2 табл. 18
4	<i>Визначити кількість ресурсів за період.</i> Кількість ресурсів визначається стосовно обсягів роботи, початку і тривалості її виконання. Потребу в ресурсах/видатках встановлюють в аспекті кварталів (див. табл. 19) або місяців. У ході цього послуговуються графіком робіт	Визначено кількість ресурсів/видатків за відповідний плановий період, стовпці 3 – 6 табл. 18
5	<i>Визначити вартість одиниці ресурсу.</i> Виконання цього завдання вимагає проведення копінгового дослідження товарів і послуг на відповідних ринках із метою пошуку найкращих пропозицій за якістю і ціною. Для підтвердження ціни одиниці ресурсу у додатку до проекту розміщують копії прайсів (для міжнародних донорів бажано з перекладом на англійську мову)	Визначено ціну одиниці кожного ресурсу, стовпець 7 табл. 18
6	<i>Визначити джерело фінансування.</i> 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. 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 табл. 18

1	2	3
7	<i>Підрахувати план видатків.</i> В аспекті визначених періодів (кварталів) підраховують ресурси/видатки. Для цього значення показників кількості ресурсів, стовпці 3 – 6 множать на ціну одиниці, стовпець 7, і отримані результати записують відповідно у стовпці 9 – 12	Підраховано і записано видатки в аспекті кварталів, стовпці 9 – 12 табл. 18
8	<i>Визначити загальну вартість ресурсів у аспекті статей видатків.</i> Для цього видатки в аспекті кварталів додають, а результати записують у стовпець 13. Потім ці результати додають в аспекті статей видатків ресурсів. Отримані суми будуть становити постатейну вартість ресурсів	Визначено вартість ресурсів у аспекті статей видатків
9	<i>Визначити загальну вартість ресурсів.</i> З метою виконання цього завдання видатки в аспекті кварталів додаються, а результати записуються у стовпець 13. Сумарне значення отриманих результатів буде визначати загальну вартість ресурсів	Визначено загальну вартість ресурсів (див. табл. 18 останній рядок – "Разом")

### **Практичне завдання 7** **Розробка бюджету проекту**

Використовуючи план ресурсів проекту водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, розробити бюджет даного проекту.

#### **Методичні рекомендації [18]**

Бюджет проекту складається для з'ясування видатків за статтями витрат і визначення вартості проекту. 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 розподілом статей на окремі компоненти/складові.

Шаблон бюджету проекту тривалістю до 1 року наведено в табл. 20.

Таблиця 20

### Бюджет проекту (за стандартом ЄК)

Видатки	Одиниці вимірювання	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 (включаючи соціальні виплати)	день /місяць			
1.2. Добові на відрядження (включаючи проживання)	норма добових			
1.2.1. Закордонні поїздки (персонал проекту)	норма добових			
1.2.2. Місцеві поїздки (персонал проекту, більше 200 км)	норма добових			
1.2.3. Учасники семінарів/конференцій	норма добових			
Усього людських ресурсів				
2. Транспортні видатки*				
2.1. Міжнародне сполучення	1 політ у місяць			
2.2. Місцеві поїздки (більше 200 км)	поїздка			
Усього транспортних видатків				
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			



1	2	3	4	5
4.3. Інші видатки (телефон, факс, електроенергія, опалення)	за місяць			
Усього офісних видатків				
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 оцінювання проекту (за вимогою донора)				
5.5. Переклад				
5.6. Фінансові послуги (банківські гарантії тощо)				
5.7. Видатки на конференції /семінари (за умови повного субпідряду)				
Усього інших видатків і послуг				
6. Нерухомість і роботи				
6.1. Будівельні роботи				
Усього нерухомості і робіт				
7. Інше				
Усього іншого				
8. Проміжний підсумок – прямі допустимі видатки проекту (пп. 1 – 7)				
9. Адміністративні видатки (максимум 7 % від п. 8)				
10. Загальний підсумок допустимих видатків за проектом (п. 8 + п. 9)				
11. Непередбачені видатки (максимум 5 % від п. 10 з дозволу ЄК)				
12. Сукупний підсумок (п. 10 + п. 11)*****				

*Примітки.* \* 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 додають записку, в якій обґрунтовують доцільність та доводять реалістичність запланованих видатків.

## **Практичне завдання 8**

### **Самооцінка забезпечення якості проекту**

Використовуючи логіко-структурну матрицю проекту водозабезпечення села Суворівське Тульчинського району Вінницької області, здійснити самооцінку забезпечення якості даного проекту.

### ***Методичні рекомендації***

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

Приклад моделі самооцінки забезпечення якості проекту наведено у табл. 21.

Таблиця 21

### **Самооцінка забезпечення якості проекту**

№ п/п	Що оцінюється	Питання для оцінювання
1	2	3
1	Участь бенефіціаріїв у проекті	Які ви маєте підтвердження того, що всі цільові групи підтримують проект? Яка буде участь цільових груп у розробленні проекту? Чи проводились консультації з цільовими групами 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?
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?

1	2	3
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 покращення 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.

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 оцінювання ефективності проекту;
- спроможність організації виконати проект.

Перше ознайомлення з проектом відбувається через анотацію. Відтак вона має бути лаконічною, точною, захоплюючою.

## Використана та рекомендована література

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев та ін.; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
2. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 271 с.
3. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Бушуєв С. Д. Розвиток методології управління проектами / С. Д. Бушуєв, О. С. Войтенко // Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами від бачення до реальності : тези доповідей II Міжнародної конференції. – К. : КНУБА, 2005. – С. 18–20.
5. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч. посіб. / Н. С. Бушуєва. – К. : Самміт-Книга, 2010. – 198 с.
6. Гонтарєва І. В. Управління проектами : підруч. / І. В. Гонтарєва. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 443 с.
7. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців із розвитку місцевого самоврядування. – К. : ПРООН/МПВСР, 2007. – 269 с.
8. Єнджеєвські З. Посібник з підготовки заявок на фінансування проєктів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад / З. Єнджеєвські ; за ред. Д. Літча, В. Лисенка. – К. : К.І.С., 2009. – 128 с.
9. Керівництво з питань проектного менеджменту / за ред. С. Д. Бушуєва ; пер. з англ. – 2-ге вид. переробл. – К. : ВД "Ділова Україна", 2000. – 198 с.
10. Мазур І. І. Управление проектами : учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
11. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
12. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підруч. / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

13. Рач В. А. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 3. – С. 118–122.

14. Рач В. А. Управління проектами : практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

15. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Тарасюк. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2009. – 319 с.

16. Тян Р. Б. Управління проектами : підруч. / Р. Б. Тян. – К. : ЦУЛ, 2004. – 221 с.

17. Хміль Т. М. Проектний менеджмент : навч. посіб. / Т. М. Хміль. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 126 с.

18. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посібник / А. О. Чемерис; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К. : ТОВ "Софія-А". – 2012. – 80 с.

19. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків із регіонального та місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://regionet.org.ua>.

20. Методичний посібник для учасників Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://regionet.org.ua/ua/Proektnuy\\_pidhid\\_1014.html](http://regionet.org.ua/ua/Proektnuy_pidhid_1014.html).

21. Планування місцевого сталого розвитку : посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd\\_ukr.pdf](http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd_ukr.pdf).

22. Практичний посібник з оцінки державних інфраструктурних інвестиційних проєктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://regionet.org.ua/files/CBA\\_manual\\_SSRD\\_2011\\_ua.pdf](http://regionet.org.ua/files/CBA_manual_SSRD_2011_ua.pdf).

23. Про державні цільові програми : Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.

24. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Міністерства економіки України № 367 від 04.12.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>.

25. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 31.01.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF>.

26. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи : Наказ Міністерства економіки України № 1367 від 04.12.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1251-09>.

27. Сайт Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://municipal.gov.ua>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації до виконання практичних  
завдань і плани семінарських занять**

**з навчальної дисципліни**

**"ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ"**

**для студентів спеціальності**

**8.15010008 "Публічне адміністрування"**

**денної форми навчання**

Укладач **Мельник** Вікторія Іванівна

Відповідальний за випуск *Н. Л. Гавкалова*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. В. Міхно*

План 2016 р. Поз. № 138.

Підп. до друку 14.06.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж 40 пр. Зам. № 90.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*

***ДК № 4853 від 20.02.2015 р.***