

**Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова
2007-2013**

**Проект «Мережа підготовки кадрів
для органів місцевого
самоврядування»
Код MIS-ETC 2287**

*Тренінговий посібник
«Менеджмент проекту»*



Цей проект фінансується
ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



Румунія-Україна-Республіка Молдова
ПРОГРАМА ДЛЯ ТРАНСКОРДОННІЙ СПІВПРАЦІ



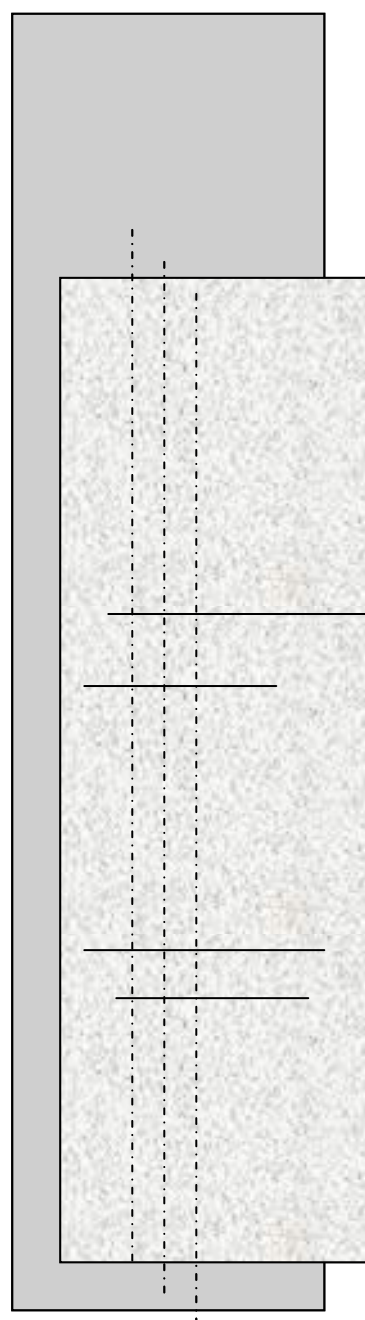
Проект реалізується
Повітовою Радою Васлуй

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУ

ЗМІСТ

ЧАСТИНА I: МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУ – Загальні положення	
РОЗДІЛ I	
Проект – визначення та характеристики	
1.1 Проект, програма, політика	4
1.2 Життєвий цикл проекту	6
РОЗДІЛ II	
Менеджмент проекту	
2.1 Функції менеджменту проектів	12
2.2 Принципи менеджменту проекту	15
2.3 Менеджмент ризику	16
2.4 Менеджмент якості	20
2.5 Менеджмент людських ресурсів	21
2.6 Менеджмент часу	22
2.7 Менеджмент комунікації	22
2.8 Фінансовий менеджмент	23
2.9 Менеджмент закупівель	24
2.10 Інтегрований менеджмент проекту	24
РОЗДІЛ III	
Категорії осіб, залучених до проекту	
3.1 Цільова група та бенефіціари проекту	26
3.2 Інші залучені категорії	27
ЧАСТИНА II: ФАЗИ ПРОЕКТУ	
РОЗДІЛ IV	
Передконтрактна фаза	
4.1 Аналіз контексту і потреб зацікавлених груп	33
4.2 Аналіз SWOT	35
4.3 Вибір і формулювання проблеми	39
4.4 Планування проекту	43
4.4.1 Визначення цілей та завдань	43
4.4.2 Визначення та планування заходів та підзаходів	45
4.4.3 Оцінка та планування ресурсів	47
4.4.4 Очікувані результати	48
РОЗДІЛ V	
Контрактна фаза	
5.1 Контракт з фінансування	51
5.2 Моніторинг проекту	53
5.3 Закриття та оцінка проекту	56
РОЗДІЛ VI	
Післяконтрактна фаза	
6.1 Просування та використання результатів проекту	63
Додаток – Лист проекту	

РОЗДІЛ І Проект – визначення та характеристики
1.1 Проект, програма, політика
1.2 Життєвий цикл проекту



Розділ I

Проект – визначення та характеристики

1.1. Проект, програма, політика

Ключові слова:	проект, програма, політика
-----------------------	----------------------------

Починаючи з **етимології** слову **проект**, з латинського "*projectum, projicere*" означає " кинути, перш ніж " ми можемо підходити до проекту як до процесу, який включає:

- ☞ відправна точка ...
- ☞ від ...
- ☞ хтось кидає щось перш, ніж ...
- ☞ до певної мети ...

Навколо цих літературних елементів наводяться різні **визначення**. Просте визначення проекту наступне: *«Проект це тимчасове зусилля, зроблене для створення унікального продукту чи послуги, з обмеженими ресурсами»*¹. Інший близький підхід підкреслює, що проект підсумував *«кількість взаємозалежних видів діяльності, які мають місце у відповідності з метою досягнення конкретної мети / досягнення певних результатів у певний період часу, діяльність проекту припиняється, коли ця мета була досягнута»*². «Проект визначається як процес який повторюється та виготовляє нову кількість, унікальний, у рамках певної організації»³.

На підставі цих призначень можна виділити наступні **особливості проекту**:

- **метою** є вирішення проблеми або поліпшення проблемної ситуації;
- мета повинна бути **реалістичною** настільки щоб можна було б реалізувати проект;
- **унікальний** тим, що він являє собою конкретне рішення добре визначеної проблеми в певному контексті;
- **обмеженість** в часі та просторі, тому що він має початок і кінець в

¹ A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition, Project Management Institute, p.4;

² <http://www.projectmanagement.ro>

³ Константін Опран (коорд), Курс Менеджмент проектів, SNSPA, Бухарест, 2002, ст.40;

- конкретно визначеному просторі;
- є **комплексним**, тому що він включає в себе економічні та технічні спеціальні знання в області втручання проекту, широкий спектр знань та організаційних навичок;
 - є **колективним**, тому що він знаходиться у веденні команди на благо спільноти, виробляючи обов'язково змінити від базової лінії;
 - є **невизначеним**, оскільки ризики повинні бути ідентифіковані і правильно керовані з самого початку, так щоб кінцевий результат не постраждав;
 - є **відкритим** для того щоб можливо було визначити чи було виконано запропоноване на необхідному рівні;
 - є **автономним** стосовно заходів організацій, задіяних в його реалізації;
 - має певний **життєвий цикл**, що складається з кількох обов'язкових кроків.



Проект являє собою унікальний набір комплексних заходів, організованих методично і поступово, які розгортаються протягом певного періоду часу, з обмеженими ресурсами, що вимагає спеціальних організаційних структур і методів для успішного отримання нових комплексних результатів, необхідних для досягнення та задоволення чітко визначеної цілі, що істотно приводять до позитивних змін у ситуації групи людей.

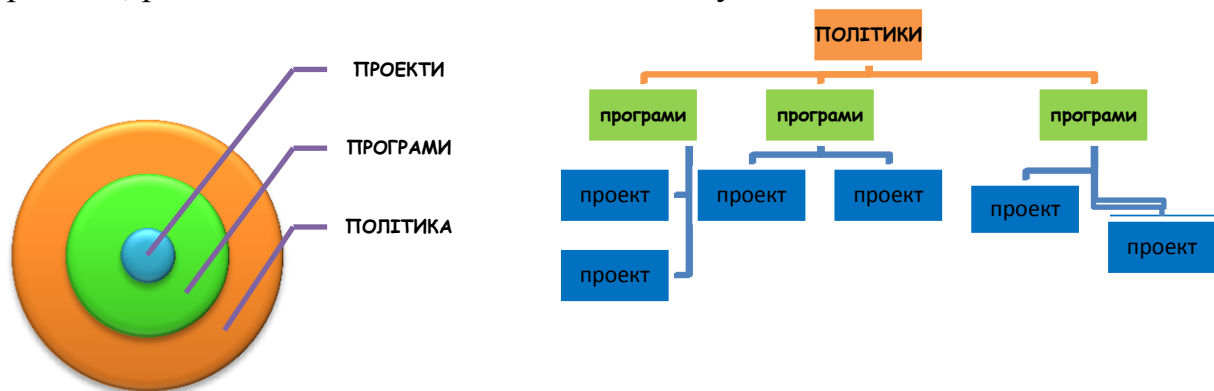
Спрощено, проект це група заходів, запланованих протягом періоду часу, пов'язані організовані та обмежено контролюються, щоб виконати мету.

Щоб уникнути плутанину, яка може бути зроблена між кількістю схожих термінів потрібно зробити концептуальну делімітацію : **проект - програма - політика.**

Програма представляє собою групу незалежних проектів, керованих скоординовано, як правило, без встановлення визначеного терміну з динамічним, широким спектром дії для досягнення результатів, які були б неможливими шляхом проведення самостійно кожної частини проекту.



Серед цих трьох концептів можливо зробити висновки завдяки яким політики розвиваються через структуровані програми у розробці проектів. Слід зазначити, що програма може підпорядковувати один або декілька проектів, реалізація яких необов'язково має бути одночасно.



Порівняльний аналіз між програмою і проектом

Характеристики	Програма	Проект
Рівень розташування	Великий (масштаб національний/міжнародний)	Точність/місцевий
Позиція	Операційні інструменти стратегії	Частини програми / ініціативи
Бюджет	Глобальні і регульовані	Фіксований
Тривалість	Невизначено, роки	Точна, місяці, роки
Роль команди	Планування, координація, контроль	Пряме виконання

1.2 ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Ключові слова:	фаза, процес, розробка, планування, реалізація, оцінка
-----------------------	--

Проект має певний термін або життєвий цикл, починаючи від фази виявлення і розробки, через стадії реалізації і досягнення остаточної оцінки і висновків по проекту. Життєвий цикл проекту визначається як час, в якому розгортається проект. Проект вимагає проходження його

через всі етапи життєвого циклу.

Літературні підходи відносно етапів життєвого циклу проекту, хоча і відрізняються мають свій початок з самої ідеї що проект є реалізація ідеї, на практиці насамперед сформульована (фаза концепції або формулювання), потім вона планується/проектується таким чином, що ми можемо реалізувати цю ідею (фаза планування), після чого впровадження/запланованого виконання (фаза впровадження), що може бути зроблено після остаточної оцінки реалізованого для з'ясування чи була досягнута мета(етап оцінки).

Таким чином, будь-який проект проходить наступні **фази**:

- **Виявлення, аналіз, визначення, концепція формування** (визначення ідеї проекту залежно від вимог програми фінансування або організації замовника або вимогам замовника організації, можливо, в консультації з потенційними бенефіціарами);
- **Планування** (розробка проектних ідей в єдину структуру, що містить ідентифікацію мети, завдання проекту, планування заходів планування, ідентифікацію результатів та бенефіціарів проекту для планування ресурсів проекту, у тому числі бюджету);
- **Впровадження та виконання** (мобілізація ресурсів для реалізації сформульованої і планованої маркетингової супутньої реалізації проекту - тривають зв'язку з форуму прийняття рішень і потенційних бенефіціарів);
- **Оцінка (моніторинг і управління) і кінець** (аналіз ходу виконання проекту шляхом порівняння отриманих та запропонованих щоб бачити, до якої міри цілі проекту були досягнуті, визначити кращі рішення для майбутніх проектів, заснованих на отриманому досвіді, виявлення потреб в майбутні проекти).



ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ (PCM - PROJECT CYCLE MANAGEMENT)



Дуже важливо знати всі етапи циклу або фази, через які проходить проект, щоб уникнути ситуацію, яка по необережності або незнанні, не звертає увагу на одну з них. Тут ризик дуже високий. Ми можемо знайти себе на етапі проекту який вже реалізується, наприклад, на фазі ідентифікації стадії або правильної постановці завдання. Що це означає, простіше кажучи? Реалізувати проект, який не потрібен або реалізувати проект таким чином, нереалістичний. Інша ситуація, в якій ми можемо знаходитись: реалізувати проект, де не планувалося нічого, неприбутковий, впроваджуємо речі, які ми не знаємо, рухаємося до невизначеної цілі, без мети, ми не знаємо, які види діяльності повинні бути реалізовані, і так далі.

Ось лише знання і розуміння етапів або фаз життєвого циклу проекту може допомогти нам надзвичайно в роботі, що ми робимо в якості менеджерів проекту. Хід реалізації проекту на основі чітко

визначених структур скорочує невизначеність, посиляє контроль за проведенням і дозволяє прийняти рішення після кожного етапу.



Фаза - включає в себе заходи, які є похідними від очікуваних результатів.

Процес - послідовність дій для досягнення певних результатів.⁴

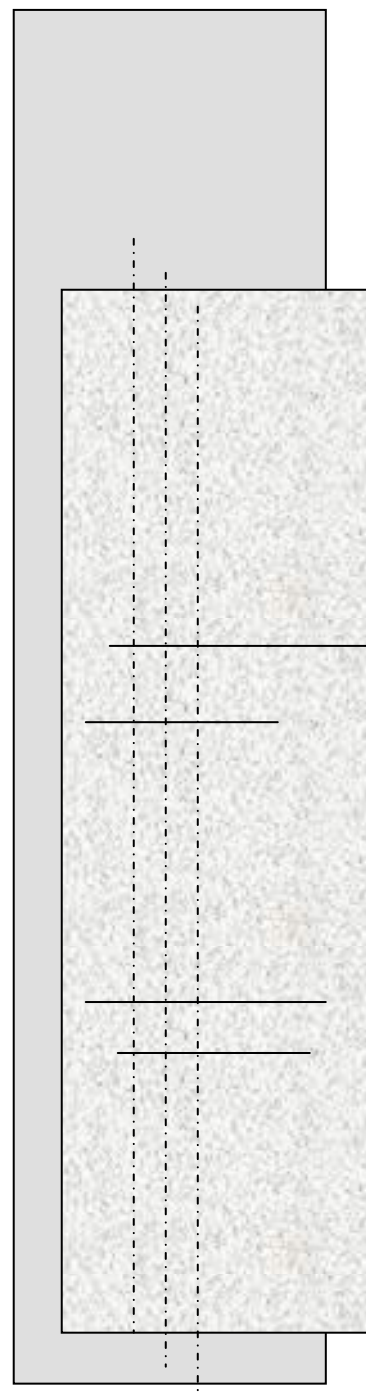
Тривала практика та важливість кожного етапу проекту відрізняється для різних проектів, залежно від їх розширення, конкретних цілей і способів роботи. Таким чином, кроки, такі як програмування, ідентифікації та формулюванні можуть бути стиснуті протягом короткого періоду часу в розробці та оцінці проекту може бути частиною реалізації. Слід зазначити, що фази не просто послідовний ланцюг кроків, але це ітераційні процеси. Наприклад, проблеми або зміни, що відбуваються в контролі можуть зажадати перепланування або навіть зміни в реалізації цілей і завдань, встановлених у фазі ініціації проекту. Це може бути, що деякі проекти не проходять через всі стадії, а також проекти можуть бути припинені до досягнення закриття або деякі взагалі пройти фази структурного планування та / або моніторингу. У пошуках моделі структурного проектування, що зводить до мінімуму можливі втрати і максимізувати виграш плюс номінальної вартості в таблиці нижче підсумовані основні підходи в стадіях розвитку проектів, що підкреслюють участь зв'язку.

⁴ Інститут менеджменту проектами

ФАЗИ/ЕТАПИ ПРОЕКТУ

I.	АНАЛІЗ	ПРОЄКТУВАННЯ	ВПРОВАДЖЕННЯ	МОНІТОРИНГ, ОЦІНКА		
II.	ПОЧАТОК	ПЛАНУВАННЯ	ВИКОНАННЯ	РЕЙТИНГ/ ОГЛЯД КЕРУВАННЯ	ЗАВЕРШЕННЯ	
III.	КОНЦЕПЦІЯ	РОЗВИТОК	ПРОВЕДЕННЯ (РЕАЛІЗАЦІЯ)		ЗАКРИТТЯ	
IV.	ВИЗНАЧЕННЯ		ПОСТІЙНА КООРДИНАЦІЯ Управління, контроль, Вирішення проблем, закриття			ПРИЙНЯТТЯ/ ВІДПОВІДАЛЬ НІСТЬ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЕКТУ
V.	ФАЗА ПРЕ-ПРОЄКТ		ФАЗА ПРОЄКТ			ФАЗА ПОСТ-ПРОЄКТ
VI.	ПЕРЕДДОГОВІРНА ФАЗА Виявлення та формулювання		ФАЗА ДОГОВОРІВ затвердження, реалізація, завершення			ПОСТДОГОВІР НА ФАЗА оцінка
	1. Обґрунтування: аналіз група наліз проблем, аналіз мети, аналіз стратегій 2. Проектування: логічна матриця, діяльність, ресурси, аналіз витрат і вигод		1. менеджмент команди 2. переговори 3. забезпечення якості 4. моніторинг, оцінка, звітність 5. фінансовий менеджмент 6. менеджмент ризиків			1. розповсюдження 2. брендінг 3. переказ 4. примноження 5. основний напрямок 6. стабільність

РОЗДІЛ II Менеджмент проекту
2.1 Функції менеджменту проекту
2.2 Принципи менеджменту проекту
2.3 Менеджмент ризику
2.4 Менеджмент якості
2.5 Менеджмент людських ресурсів
2.6 Менеджмент часу
2.7 Менеджмент комунікації
2.8 Фінансовий менеджмент
2.9 Менеджмент закупівель
2.10 Інтегрований менеджмент проекту



РОЗДІЛ II

Менеджмент проекту

2.1 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ

Ключові слова:	менеджмент, управління проектом, функції: планування, організація, реалізація, контроль та керування
-----------------------	--

Менеджмент/управління, як правило, визначається як наука і мистецтво організації та управління підприємством або організацією.

Поняттю управління проектом були сформульовані різні визначення:

- ☞ **«Управління проектами** полягає в плануванні, організації і управлінні (контроль) завдань і ресурсів, спрямовані на досягнення певної мети, коли є обмеження в часі, ресурсів і витрат»⁵



- ☞ **«Управління проектами** являє собою планування, організація, контроль та управління всіма аспектами проекту і управління та керівництво всіх учасників для досягнення цілей проекту в рамках узгоджених безпечно критеріїв часу, вартості, обсягу

і продуктивності / якості»⁶

- ☞ **«Управління проектами** є комплекс заходів, пов'язаних з успішним досягненням групи об'єктів. Це включає в себе планування, програмування та підтримка їх діяльності в рамках проекту»⁷

По суті, **управління проектом** це динамічний процес, в якому ресурси використовуються і організовані таким чином, щоб сприяти досягненню цілей проекту. М'яко кажучи можливо засвоїти управління проектом діяльністю **РОМ UNIC (з рум. «ЄДИНЕ ДЕРЕВО»):**

⁵ Посібник з менеджменту проектами, Уряд Румунії, Департамент Європейської Інтеграції (1998)

⁶ Румунський стандарт SR 13465:2007

⁷ Згідно словнику Webster's Online

P – планування

U – інструменти

O – організація

N – потреби

M – вимірювання

I - індикатори

C – обмеження

Від цього порівняння ми можемо розширити визначення **управління проектами** в методичний підхід до планування, організації та вимірювання ресурсів, використовуючи набір знань, умінь, навичок, інструментів і методів, які відповідають потребам задоволення реальних для досягнення запропонованих індикаторів дотримання фінансових обмежень, часу, продуктивності / якості та технології.

Для ефективного управління проектом важливо зрозуміти **функції управління**:

- 1. Планування / прогнозування** - робота менеджерів, щоб визначити, як розгортатиметься проект. Планування включає в себе: визначення мети і завдання проекту, що встановлює методи, необхідні для їх досягнення (стратегії), створення проектних заходів і ресурсів, реалізацію плану проекту, щоб захистити ресурси, плани резервного копіювання). Простіше кажучи, планувати – це означає встановлення напрямку де ви йдете, чому ви хочете потрапити туди, як ви там повинні опинитись, чому ви туди направляєтесь, яким чином ви це зробите, що потрібно для цього та як ви зрозуміли приїхали ви чи ні.
- 2. Організація** - визначення та розподіл ресурсів проекту, а також заходів та завдань проектної діяльності враховуючи планування. Організація включає в себе: визначення організаційної структури команди проекту, ідентифікацію та розподіл ролей у членів команди проекту, визначення політики, процедур і методів управління проектами, підготовку статусу менеджера проекту та інструментів делегації, встановлення стандартів повноважень і відповідальності команди проект, розподіл матеріалу і діяльність фінансових ресурсів по проекту.

3. **Реалізація** – впровадження в дію запланованих і гармонізацію рішень та заходів з наступними кроками: підготовка та проведення заходів проекту, навчання персоналу, нагляд, узгодження окремих рішень і дій, моніторинг ресурсів та заходів.
4. **Контроль** - процес, при якому менеджер повинен гарантувати, що діяльність здійснюється за планом, і, що буде досягнутий прогрес у напрямку цілей. Контроль включає в себе встановлення критеріїв і показників ефективності (якості, процедури, витрати, зайнятість), створення інформаційного маршруту, планування регулярного огляду стратегії відповідно до оцінки. Контроль є функцією, яка повинна бути виконана протягом всього проекту.
5. **Керування** - орієнтація людей, що беруть участь в аналізі варіантів, прийняття рішень і розкриття інформації.

Особливе значення має розробка попереднього техніко-економічного обґрунтування, техніко-економічне дослідження та бізнес-план для запропонованого проекту, який буде фінансуватися або в стадії розробки. Може бути визначений як **засіб**, за допомогою якого ми можемо досягти рішення інвестувати, тому і призначені для відбиття найбільш сприятливих сильних сторін проекту, і вказати найбільш відповідні заходи, щоб послабити слабкі сторони. Ця категорія навчань може бути зроблена лише в міждисциплінарної команді, в якій міститься інформація яку необхідно орієнтувати фахівцями. Поряд з організацією дуже важливим є структурування інформації, відповідна обробка даних та метод подання разом з відповідним фінансовим та економічним аналізом.

УВАГА!



- ✓ Планування марно без чітких цілей.
- ✓ Незапланована робота не може бути зробленою.

- ✓ Реалізація стає звичайним випадковим виконанням без планування та організації.
- ✓ Вибірковий контроль виконання, без планування та організації, не може застосовуватися тільки в негативному сенсі і не заохочує прогрес таким чином керування стає позбавленою мети та без проявів влади.

2.2 ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ/УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТУ

Ключові слова:	зобов'язання, успіх зумовлений ефективністю/внутрішніми узгодженістю, / взаємозалежністю, стратегія, контроль, єдині комунікаційні канали, стимулююча робоча середовище.
-----------------------	--

Теоретичні спроби стандартизувати роботу відносно управління проектами, для забезпечення продуктивності, вказує стурбованість встановлення переліку основоположних принципів цієї області.

Таким чином, по концепції Макса Відемана⁸ можуть бути визначені сім основних принципів управління проектами:

- 1. Принцип участі:** обидві сторони знають дуже добре, які зусилля повинні бути докладанні для реалізації проекту, відомих процесів та ризиків які супроводжують проект, готові поділитися і брати на себе відповідальність, ризики та потенційну невдачу.
- 2. Принцип зумовленого успіху:** критерії успіху узгоджені з самого початку і складають основну базу процесу прийняття рішень і кінцевого розвитку. Критерії успіху відносяться до впровадження проекту (дотримання терміну часу, бюджету та ефективність роботи всіх ресурсів) і до кінцевого продукту (якість, технічні стандарти, актуальність, ефективність, охоплення, сприйняття навколо кінцевого продукту / послуги).
- 3. Принцип ефективності:** взаємозалежність яка існує між площею

⁸ R.Max Wideman, "Fundamental Principles of Project Management", Project Management Forum, Digest Volume 4, nr.7, iulie 1999

втручання проекту, відведеним часом, затвердженим кошторисом та якістю кінцевого продукту.

4. **Принцип стратегії:** цей принцип встановлює, що і коли повинно бути зроблено.
5. **Принцип управління:** цей принцип встановлює, як зробити певну річ і ким.
6. **Принцип єдиного каналу зв'язку:** між розпорядником коштів та виконавцем.
7. **Принцип стимулювання робочого середовища:** керівник проекту зобов'язаний створити умови для членів команди для того, щоб повністю використовувати потенціал людських ресурсів. Створення цього середовища відтворюється як шляхом прийняття адекватного стилю управління специфіки проекту так і через коректне управління відносин з організацією в цілому. Команда проекту не повинна бути ізольовані від організації в якій вони перебувають, тому що сам проект повинен бути відомим, затвердженим, передбаченим та навіть визнаним на рівні організації.

2.3 МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКУ

Ключові слова:	Ризик, підхід до ризику (ідентифікація, аналіз і оцінка), внутрішні і зовнішні ризики, методи виявлення, аналізу та моніторингу/пом'якшення ризику
-----------------------	--

Ризик властивий будь-якої людської діяльності. Це відбувається безперервно в різних формах і в різних аспектах. Ризик визначається як невизначеність, пов'язана з будь-яким результатом. Ризик може бути перешкодою для успіху проекту, таким чином, ми можемо сказати що будь-який проект є чутливим до ризику тоді коли ризик відбувається під загрозу підпадають основні аспекти. Можливість загроз в рамках проекту може приймати різні форми: кінцевий товар / послуга має низьку якість відносно запланованої, витрати

значно вище, ніж ті, що спочатку встановлені, ресурси не були ефективно використані, пошкоджені або виснажені, перевищені терміни поставки та інше.

Межа ризику означає:

1. Виявлення ризиків
2. Аналіз ризику щодо впливу на продуктивність, вартість, планування та якість діяльності.
3. Оцінка ймовірності виникнення ризику під час реалізації проекту (схильність ризику). Якщо ризик має високу ймовірність виникнення і високий вплив на проект, в такому разі необхідно прийняти додаткові заходи. Якщо ризик має низьку ймовірність виникнення та низький вплив, в такому випадку немає необхідності приділяти йому багато уваги.
4. Пріоритет ризикам в залежності від ступеня впливу і потенційних проблем пов'язаних з ризиком проекту.
5. Моніторинг факторів ризику та відповідних заходів під час виконання проекту.



Управління ризиками означає виявлення контрзаходів які повинні бути прийняті для запобігання, пом'якшення наслідків виявлених ризиків. Управління ризиками це як медичне обстеження: пацієнт проявляє симптоми, лікар

ставить діагноз, призначає лікування, і після цього повертається на повторний контроль⁹.

Починаючи з цієї аналогії ми можемо виділити три етапи:

1. Діагностика = відображення/ідентифікація ризиків. В якості ідентифікації можливо використати: список можливих ризиків, мозковий штурм, переговори з залученими до проекту людьми, використання профілю ризику (методика яка розглядає основні невизначені зони шляхом встановлення аналогій ризику засновані на попередньому досвіді.
2. Спостерігання = розробка стратегії яка би відповіла факторам ризику (визначення умов виробництва, виявлення ризиків і наслідків.)
3. Результати контролю і моніторингу спостерігання = контроль ризиків

⁹ Jean – Paul Louisot, "What Makes an Effective risk Manager?", Risk Management Magazin, June 2003

здійснюється паралельно з моніторингом проекту. Контролювати ризик означає розуміти його для того щоб зміг і зрозуміти, наслідки.

Виявлені ризики повинні бути розглянуті в наступному порядку:

1. Ризики з високим рівнем впливу і високою ймовірністю
2. Ризики з високим рівнем впливу і низькою ймовірністю
3. Ризики з низьким рівнем впливу і високою ймовірністю
4. Ризики з низьким рівнем впливу і низькою ймовірністю

Менеджер повинен вивчити ризики з високим рівнем впливу або високою ймовірністю, щоб визначити, в кожному випадку засоби для зниження впливу, якщо ризик матеріалізується, або зниження ймовірності виникнення, або обох.

Приклад 1.

Для проекту який триває декілька місяців, у вас є договірні відносини з постачальником. Які фактори ризику, пов'язані з постачальником в цьому питанні?

- постачальник може стати банкрутом під час виконання проекту;
- не може постачати деякі суттєві компоненти;
- виробник певних компонентів стає банкрутом;
- виробник вносить суттєві зміни в специфікацію;
- проект не правильно зазначає компоненти.

Приклад 2.

Проект передбачає своєчасне відкриття нового офісу для фірми. Які кроки ви можете зробити, та які можливі ризики?

<i>Ризики</i>	<i>Заходи</i>
- затримки робіт з модернізації	- затвердження термінів для будівельників задовго до фактичної дати.
- несвоєчасне постачання деталей меблі	- затвердження додаткових постачальників

Найбільш часто використовувані стратегії для зменшення ризику є: прийняття ризику, уникнення ризиків, моніторинг ризиків і підготовка плану для непередбачуваних ситуацій, передача ризику, систематичне зниження ризику.¹⁰

Найбільш актуальна і загальна класифікація ризиків є та яка пропонує:

☞ **Внутрішні ризики:** шахрайство або управлінські помилки. Ризик вище в

¹⁰ За Константином Опраном

організаціях, де є функціональна система внутрішнього контролю. Деякі методи зниження виникнення внутрішніх ризиків може включати в себе: навчання та розширення прав і можливостей команди, моніторинг діяльності та визначення правильного методу управління ресурсами, існування та обсягу процедур, проведення оцінки і перевірки.

- ☞ **Зовнішні ризики:** зовнішні події, які можуть негативно вплинути на проект. Вони не можуть бути контрольовані організацією і може відноситися до: виведення фінансиста з країни, пожежі, повінь, стихійне лихо тощо, економічні кризи, законодавчі зміни. Серед стратегій, які можуть пом'якшити наслідки цих видів ризиків відзначимо: диверсифікацію джерел фінансування, створення резервних планів, страхування і т.д.

У команді допускається навіть людина, завданням якого буде пов'язана виключно до управління ризиками. При проектуванні бюджету мають бути передбачені гроші для покриття таких ситуацій. У більшості бюджетів інвестори виділяються окрему частину на **непередбачені та інші витрати**.

Відносно стратегії щодо зниження ризику наступних три дій, частіше не дають результатів і їх слід уникати:

- ☞ **стратегія страуса:** відповідальна особа за управління ризиками ігнорує ризики або робити вигляд, що вони не існують
- ☞ **стратегія молитви:** відповідальна особа за управління ризиками сподівається що проблема вирішиться або зникне
- ☞ **Стратегія відмови:** відповідальна особа за управління ризиками визнає що в деяких ситуаціях можуть привести до проблем, але не визначає, що це може відбутися в робочому проекті.

З того, що було представлено вище повна відсутність ризику є утопією і неефективним варіантом з точки зору витрат. Зусилля не мають бути спрямовані на повну **відсутність ризику**, але на їх **моніторинг** і тоді коли поріг ризику (з точки зору ймовірності та впливу) стає несприйнятливим, на зниження ризику. Ефективне управління ризиком підвищує шанси того, що проект є успішним, незважаючи на невизначеність, яка існує в навколишньому середовищі.

2.4 МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

Ключові слова:	Система якості, якість/стандарт якості, контроль якості
-----------------------	---



Управління якістю проекту об'єднує необхідні процеси для забезпечення проекту для того щоб проект відповідав вимогам / потребам для яких він був запущений.

Управління якістю в проектах є дисципліна яка застосовується для гарантії того, що кінцевий результат задовольняє потреби зацікавлених сторін. Якість в цілому визначається як допуск до використання і в меншому значенні, як доцільності процесу і результатів. У контексті управління проектами, якість визначається клієнтом і представляє ступень в якому проект і його результати та досягнення можуть задовольнити очікування клієнтів, щоб задовольнити їх.¹¹

Це забезпечує наступні основні процеси: "планування якості", "контроль якості" і "якісне зростання".

Планування якості проекту: виявлення відповідні стандарти якості для проекту та визначає шляхи їх задоволення.

Забезпечення якості: оцінює загальну продуктивність проекту для забезпечення умов відповідних стандартів.

Контроль якості: включає моніторинг певних результатів проекту для оцінки їх відповідності стандартам якості та правил ведення ,та визначення шляхів усунення причин недотримання.

Ці три процеси взаємодіють один з одним, а також і з іншими процесами управління проектами. **Управління якістю проекту** відноситься як до самого проекту так і до продукту/послуги як результат проекту. Може бути скоординовано за допомогою спеціалізованого відділу організації або самої команди проекту. У цих обставинах співробітники повинні мати знання

¹¹ Асоціація Менеджмент Проектів Румунія, Менеджмент проектів: глосарій, Економічне видання, Бухаресті, 2002

статистичного контролю якості, щоб мати можливість використовувати такі поняття, як:

- ☞ профілактика (запобігання помилок у реалізації проекту) і контроль (запобігання виявлення помилок замовником)
- ☞ особливі характеристики (нормативи які служать для порівняння відповідності) або особливі змінні (результати постійно змінюються і проти яких вимірюється ступінь відповідності)
- ☞ Випадкові події (незвичайні події) та прогнозовані події (звичайний варіант процесів проекту)
- ☞ Толерантність (граничні допустимі інтервали).

Управління якістю доповнює сучасний менеджмент проекту, і обидві дисципліни визнають важливість:

- ☞ задоволеність клієнтів / користувачів;
- ☞ превентивні дії більше ніж корективні, вартість профілактичних дій завжди менше, ніж вартість їх виправлення
- ☞ менеджмент відповідальності за участю усієї команди та планування і оцінка усіх ресурсів необхідних для проекту.

Однак є обмеження до підходу до управління якістю які необхідно брати до уваги команда проекту. Гранично допустима тривалість проекту передбачає обмеження інвестицій в підвищення якості продукту/послуги, особливо в попередженні появи пошкоджень та їх оцінки.¹²

2.5 МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Ключові слова:	людські ресурси, опис роботи, завдання, група, команда
-----------------------	--

Команда проекту та спосіб взаємодії її членів має вирішальне значення для успіху проекту. Важливо те, що очікування і обов'язки мають бути обговорені і визначені заздалегідь, так як плутанина може створити серйозні непорозуміння, міжособистісні конфлікти і проблеми, які можуть мати місце в проекті, або навіть блокувати його. Посадові, договірні зобов'язання та методи контролю якості стали віхами в розробках членів команди проекту.

Щоб вибрати ефективну команду необхідні кроки:

- ☞ Опис основних видів діяльності для кожної мети проекту;
- ☞ Перетворення діяльностей в завдання що виконуються і необхідних

^{12 12} За Константином Опраном

навичок;

- ☞ Перетворення завдань в обов'язки;
- ☞ Створення опису посадових обов'язків;
- ☞ Вибір членів команди. Набір може бути зроблено в рамках організації або ззовні і повинен включати в себе обов'язкову співбесіду з кожним кандидатом. Отже, керівник проекту є не лише відповідальним за реалізацію проекту, але й відповідальним за рішення хто буде працювати на його реалізацію.

2.6 МЕНЕДЖМЕНТ ЧАСУ

Ключові слова:	
-----------------------	--

Управління часом єднає процеси які забезпечують реалізацію проекту в відповідні встановлені терміни. Специфічні процеси стосуються: визначення діяльності, планування та впровадження у часі заходів (затвердження відносин залежності і взаємозалежності між діяльністю), оцінка тривалості кожного виду діяльності, зміцнення планування (аналіз часу розгортання, тривалості, ресурси необхідні для виконання в межах часу), моніторинг метода первісного планування, скоординованих перевірок змін з точки зору термінів часу.

2.7 МЕНЕДЖМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ

Ключові слова:	Комунікація
-----------------------	-------------

Комунікаційний менеджмент об'єднує процеси, що забезпечують генерацію, запису, поширення, зберігання, використання, обробку та інтерпретацію відповідної інформації по проекту. Конкретні процеси стосуються: планування діяльності в області комунікації (визначення інформаційних потреб осіб що приймають рішення і групами інтересів, хто, яка інформація йому необхідна, коли вона буде доступна), передачу

зацікавленим сторонам стану розвитку проекту та зареєстрованих процесів, передбачення відносно можливих змін, інформації щодо закриття проекту та звітність кінцевих результатів (перед фінансистами, виробниками, зацікавленим сторонам, цільової аудиторії або широкої громадськості).

2.8 ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ключові слова:	Бюджет, бюджет за заходами, види бюджетів
-----------------------	---

Фінансовий менеджмент об'єднує процеси, які забезпечують проект в встановлені фінансові межі. Конкретні процеси стосуються: планування ресурсів (фінансових, людських, інформаційних та обладнання), які ресурси, які пропорції/кількість/вартість, оцінка витрат яка передбачає розподіл цих ресурсів, складання кошторису, моніторинг методів які дотримуються планування та первинного розподілу, скоординовані перевірки будь-яких змін які відбуваються під час проекту з точки зору вартості.

Бюджет передбачає чітку картину фінансових ресурсів необхідних для реалізації проекту. В його реалізації необхідно ідентифікувати всі необхідні ресурси, кількість кожної статті бюджету, прогнозування цін (встановлення ринкових цін беручи до уваги рівень інфляції та інших факторів, з тим щоб встановити реальну ціну після терміну реалізації та підписання договору про фінансування), та дату коли фінансовий ресурс буде доступний – **бюджет по категоріям витрат**. Також, щоб виявити всі ресурси необхідні для встановлення **бюджету на заходи**, щоб бути переконаним що кожен вид заходів / підзаходів / операція має оцінювані і включені витрати. Тоді коли існують кілька джерел, можна затвердити бюджет по джерелам фінансування який виділяє фінансову структуру та внесок бенефіціара.

2.9 МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКУПІВЕЛЬ

Ключові слова:	Закупівлі
-----------------------	-----------

Управління закупівлями об'єднує процеси закупівель товарів та послуг крім організації промоутер. Конкретні процеси стосуються: планування заходів поставок (що придбається і коли), планування закупівель (виявлення технічних специфікацій для товарів / послуг, необхідних для реалізації проекту та джерела, які могли б забезпечити продукти / послуги такими функціями), організації фактичної покупки, вибір пропозицій, тестування ціни, договір управління, адміністрацій зв'язку з постачальниками, виконання контракту.

2.10 ІНТЕГРОВАНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТАМИ

Ключові слова:	Комплексний менеджмент
-----------------------	------------------------

Комплексне управління проектів пов'язано з підбором, координацією і синхронізацією проектів в рамках організації, так чином, що всі ключові фактори успіху оптимізовані. Менеджмент інтеграції проектів або програм, включає аналіз інвестиційну вартість яку проект передбачає, спрямованість на мобілізацію ефективності команди проекту, моніторинг, вирішення технічних проблем, ресурсних і міжособистісних на кожному рівні, виявлення труднощів організації та експлуатації.

Основні інтегровані процеси управління є: концепція проекту плану, виконання процесу та комплекс процесів управління змінами. Кожен процес включає в себе набір входів і набір виходів. Запуск будь-якого процесу полегшується за допомогою набору інструментів або методів, які складають механізми що застосовуються до входів для створення виходів.

На закінчення, згідно того що було розглянуто, інтегроване управління проектами організовано в дев'ять областей знань:

1. Менеджмент інтеграції проектів;
2. Менеджмент змістом проекту;
3. Менеджмент термінів проектів;
4. Менеджмент вартості проектів;
5. Менеджмент якості проектів;
6. Менеджмент людськими ресурсами;
7. Менеджмент зв'язку;
8. Менеджмент ризиків;
9. Менеджмент поставок.¹³

¹³ Project Management Institute, a guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 2004) ediția în limba română Zeta Books 2010 www.zetabooks.com

РОЗДІЛ III Категорії осіб, залучених до проекту
3.1 Цільова група та бенефіціари проекту
3.2 Інші залучені особи

РОЗДІЛ III

Категорії осіб, залучених до проекту

3.2. Цільова група та бенефіціари проекту

Ключові слова	Цільова група, прямі бенефіціари, непрямі бенефіціари
----------------------	---

Визначення категорії людей що беруть участь у проекті важлива, тому що вони можуть позитивно / негативно впливати на проект. Склад та кількість персоналу, який бере участь в проекті залежить від наступних характеристик: розмір проекту, його терміни, важливість, потреби проекту. Серед категорій людей, що приймають участь у проекті це бенефіціари та цільова група. Їх розмежування має важливе значення для інвестора, який вирішуватиме кому він може переадресувати заходи пропоновані в проекті і його результати.



Цільова група (target group) - представлена групою людей яка відповідає певним умовам та мають одну спільну проблему яка лежить в основі розвитку проекту - вони приречені поліпшення певні ситуації.

Прямі бенефіціари це особи в рамках цільової групи, що беруть участь в діяльності за проектами, які приносять користь у результаті реалізації проекту. Група прямих бенефіціарів завжди буде представлена одною або декількома групами фізичних або юридичних осіб. Таким чином, прямі бенефіціари є вимірною одиницею.

Непрямі бенефіціари це сегмент населення, який належить або не належить цільовій групі, хто отримує пряму вигоду з результатів / наслідків, у зв'язку з мультиплікативним ефектом. Він завжди буде

представлений одною або декількома групами людей чітко розподілених, так як це число запитуване.

3.2 ІНШІ ЗАЛУЧЕНІ

Ключові слова	фінансист, відповідальний за просування (промоутер), учасники (зацікавлені сторони), команда проекту, реалізатор(дизайнер проекту), керівник проекту, стилі керівництва
----------------------	---

Спонсори/фінансисти представляють собою фінансову підтримку якогось проекту/програми. Вони можуть бути: інститути (Європейський союз, Світовий банк, Уряд, різні НУО, приватні підприємства, фізичні особи). Спонсором може бути навіть бенефіціар проекту.

Відповідальним за просування проекту це людина/інститут який забезпечує проект позитивним іміджем (відповідальний за PR/піар). Його участь особливо необхідна в складних проектах з розголошеними соціальними наслідками. Іноді його називають промотором.

Стейкхолдери або зацікавлені сторони це особи або групи з вирішальною роллю в успішній реалізації проекту. Це може бути: внутрішні (співробітники установи, що проводять проект, співробітники партнерських організацій, і т.д.) або зовнішні (організації суспільних інтересів – профспілки, НУО, органи державного управління).

Роль зацікавлених сторін:

- вони можуть внести ключовий внесок в успіх або провал проекту;
- в порівнянні з зовнішнім агентом проекту, може краще знати, якою мірою деякі дії можливі і які ресурси необхідні для досягнення певних цілей;
- очікування повинні управлятися протягом всього проекту;
 - може надати важливу інформацію про стан проекту.

Команда проекту це структура яка реалізує та впроваджує проект. Кожен учасник повинен знати покладені на нього обов'язки проекту та виконувати їх Як правило, для управління проектом необхідно створити як мінімум дві команд з різними ролями:

- команда керівництва проекту що складається з 3-5 членів, для спостереження за ходом реалізації проекту і вирішення, чи слід

застосовувати коригувальні заходи та/або попередити їх;

- команда проекту, що складається з усіх тих людей, чиї навички необхідні для реалізації проекту.

Склад команди проекту затверджена керівництвом організації промоутер і складається з тих хто має інтерес/компетенцію пряму у вирішенні проблеми або бере участь у реалізації запропонованих заходів. Команда зупиняє свою діяльність після завершення проекту.

Команда проекту повинна знати наступне:

- імена та обов'язки проектної команди: яку роль повинен виконувати кожен член команді проекту і чому;
- яку мету переслідує, бажані результати та які заходи необхідно провести;
- відповідна інформація про проект: чому і наскільки важливий проект для організації;
- поліпшення або вплив, який може виникнути після проекту;
- проблеми та можливі обмеження та труднощі на рівні кожної зі сторін, що беруть участь
- умови командної праці (підпорядкованість, звітність, визначення пріоритетів, прийняття рішень)
- правила, які повинні дотримуватися в проекті.

По суті, функціональність команди підлягає наступним аспектам:

- ☞ спеціальні навички членів відповідають поставленій мети
- ☞ висока ступінь ідентифікації цілям проекту
- ☞ існує вагома причина для мотивації членів
- ☞ чітко визначені обов'язки і відповідальність кожного члена
- ☞ ступінь свободи надана менеджерів проекту є високою
- ☞ відсутня конкуренція між членами

Реалізатор (дизайнер проекту) це людина яка задумала проект. Це може бути фізична або юридична особа, група осіб, в межах чи за межами організації. Для більш великих проектів кількість організацій, що беруть участь у розробці проекту є великим, тільки одна з них має координуючу роль. Інші можуть брати участь у різних договірних формах, чіткою роллю і обов'язками.

Менеджер проекту це особа, відповідальна за проведення проекту, досягнення відповідності необхідним стандартам якості, дотримання термінів проекту, в тому числі осіб що беруть участь і ресурсів, для того, щоб результати роботи проекту були оптимальними. Іноді вони співпадають з початком проекту.

Необхідні навички менеджера:

- ☞ *Спеціальні навички* (в області певного проекту і, можливо, у

суміжних галузях управління проектами, знання загального менеджменту)

☞ *Методичні навички* (стратегічне мислення, організаторські здібності, навички викладання, досвід роботи на основі проектів)

☞ *Лідерські навички* (навики керування, мотивація, делегування повноважень)

☞ *Комунікативні навички* (навики спілкування і ведення переговорів)

та деякі особистісні риси: самоконтроль, креативність, готовність до змін, стресостійкість, ініціативність і відповідальність, здатність до адаптації, дисципліна, ефективне управління ризиками, чесність, позитивне ставлення до людей.

Інший підхід ставить під питання менеджера проекту залежність від 4 навичок:

☞ **наука:** теорія розуміння управління проектами, концепції та практики

☞ **майстерність:** вміння використовувати технічні та методи цієї професії для досягнення очікуваних результатів

☞ **здатність:** здібність до інтеграції і використання знань та вмінь в різних манерах

☞ **мотивація:** здатність підтримувати необхідний рівень цінності, відносини і прагнення, які допомагають всі учасники проекту, щоб працювати разом, щоб завершити проект.¹⁴

¹⁴ За Константином Опрану

Обов'язки менеджера проекту варіюється в залежності від фази проекту.

Вони викладені нижче в підсумковій таблиці.

на початок проекту	під час проекту	на кінець проекту
- визначає цілі та завдання - затверджує план проекту - обирає персонал	- визначає і усуває проблеми, що виникають - контролювати діяльність і приймати відповідні рішення - вивчає ринок - веде співбесіду з іншими учасниками проекту - робить аналіз бюджету, часу і ресурсів	- робить остаточний аналіз бюджету і реальної ситуації - засвоює накопичений досвід - розташовує членів команди в нові проекти

В висновок **профіль керівника проекту** визначається наступним:

☞ **поведінкою:**

- аналіз та реалізація можливостей, взяти на себе ініціативу щоб встановити рух в речах;
- творче рішення проблем;
- самостійне керування;
- підзвітність і відповідальність за те що відбувається;
- розуміння основи в складних ситуаціях;
- створення ефективних відносин для управління взаємозалежності;
- творче поєднання різних аспектів цілого;
- раціональне прийняття ризиків;

☞ **відношення:**

- орієнтація до особистих досягнень та амбіції;
- самовпевненість і баланс;
- наполегливість;
- високий рівень автоконтролю (самостійність);
- орієнтація до дій;
- направленість до досвіду накопиченого в роботі;
- висока працездатність;
- рішучість;
- творчість.

☞ **здатність:**

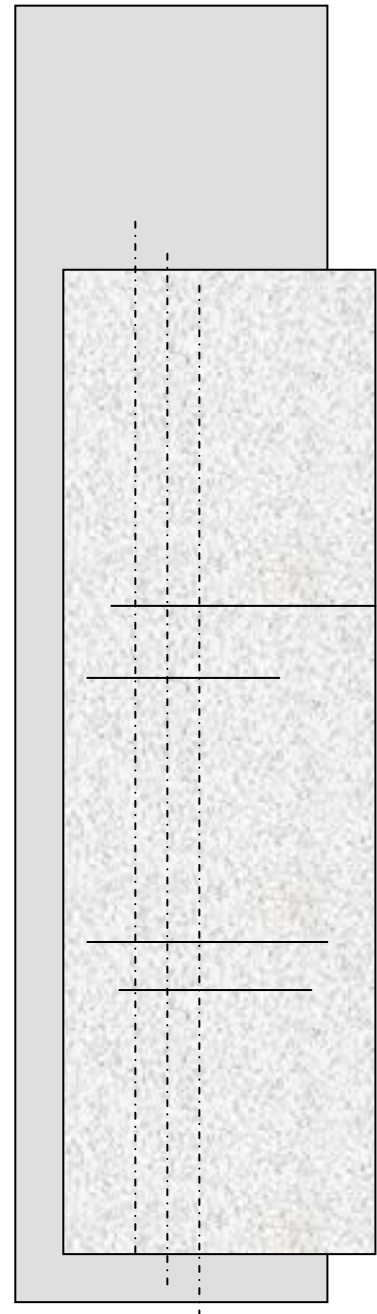
- творчість до рішення проблем;

- сила переконання;
- здатність до переговорів;
- вміння продавати;
- здатність запропонувати ефективні рішення;
- цілісне керування в ситуаціях створених в ході реалізації проекту;
- стратегічне мислення;
- прийняття інтуїтивних рішень в умовах невизначеності;
- можливість об'єднати всі зацікавлені сторони (networking).

Стиль керування в проектній роботі розрізняється залежно від ситуації, на етапі проектування, проблем які належить вирішувати або осіб, які входять до складу команди. Для успіху проекту кращим є співпраця ніж авторитарний стиль.

Стиль	Характеристики
авторитетний	Керівник проекту вирішує все
патріархальний	Менеджер вирішує все, але перше ніж прийняти рішення, намагається переконати членів.
консультативний	Менеджер вирішує, але консультується з членами перше ніж прийняти рішення.
кооперативний	Менеджер повідомляє команду яка висказує свої погляди до прийняття рішення.
учасницький	Команда пропонує свої пропозиції і керівник проекту обирає найкращий варіант
демократичний	Команда вирішує після створення меж для рішення, менеджер є координатором.

РОЗДІЛ IV Передконтрактна фаза
4.1 Аналіз контексту і потреб зацікавлених груп
4.2 Вибір і формулювання проблеми
4.3 Аналіз SWOT
4.4 Планування проекту Планування мети, цілей та завдань Планування заходів та підзаходів Оцінка на планування ресурсів Очікувані результати



РОЗДІЛ IV

Передконтрактна фаза

4.1 Аналіз контексту і потреб зацікавлених груп

Ключові слова:	Контекст, зацікавлені групи, аналіз потреб
-----------------------	--

Кожен проект починається з ідеї. Ця ідея повинна бути перевірена з урахуванням не менше двох елементів: середовища і потреб. Середовище відноситься до політичного, галузевого та інституціонального **аналізу проекту** який буде реалізований. Глибина аналізу, залежить від кількості і якості інформації.

Після проведеного загального аналізу, необхідно проконсультуватись головним бенефіціарів та зацікавлених сторін в проекті, щоб визначити з



їхньої точки зору найбільш важливі питання і найбільш ефективні рішення. Будь-яка особа, група або організація громадська/ приватна яка має значний інтерес (позитивний чи негативний) по відношенню до проекту (в реалізації, спрощенні, як бенефіціар або супротивник) - є **група інтересів**. Повний їх перелік може бути корисними у якості досягнення через правильну постановку цілей і вибору правильної стратегії для проекту. Також важливо враховувати те що ці групи інтересів знайомі з місцевою або секторальною політикою в цій галузі, інституційний контекст, статистику і правила в галузі. Повний аналіз та участь зацікавлених груп дозволяють, крім їх належної ідентифікації та виявлення можливостей для співпраці або конфлікту у взаємодії зі споживачами.

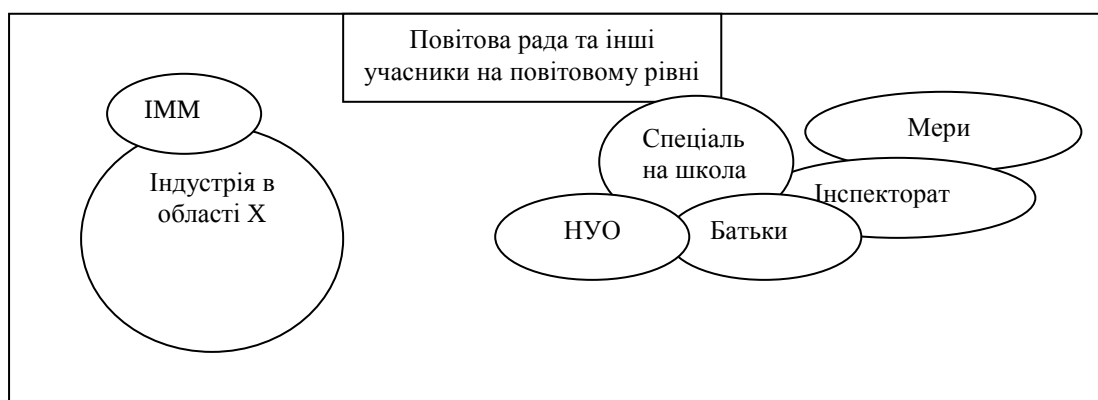
Для проведення аналізу груп інтересів, можливо використовувати ряд інструментів: матричний аналіз зацікавлених груп, діаграму Venn або діаграму павутина.

Матричний аналіз груп інтересів:

Група інтересів	Інтереси, метод в якому заважає проблема	Місткість і мотивація до змін запропонована врегулювати проблеми	Можливі дії, щоб стимулювати інтерес
Основні характеристики			

Дані, зібрані за допомогою цього інструменту можна адаптувати для задоволення потреб у різних обставинах.

Діаграми Venn створюються, щоб проілюструвати характер взаємини групи інтересів.



Попередній аналіз інформації з діаграми: на промисловість з області X впливає ті існує на рівні ІММ необхідному щоб існувати на даному напрямку. Але вони не мають відносини до спеціальних шкіл, підвідомчі округу. НУО виступає за соціально-професійну інтеграцію учнів з CES і в цьому відношенні встановлює зв'язки між школою та зацікавленими батьками.

Діаграма павутиння є особливо корисним при аналізі інституційного потенціалу, беручи до уваги різні предмети, які можуть бути розділені принаймні на три категорії: ефективно/ефективний, задовільна ситуація, необхідно удосконалити. Оцінка інституційного потенціалу є важливим з точки зору управління реалізації. Організаційні результати оцінки дають відповідальним особам інформацію про: виявлення та відбір організацій-партнерів корисних для діяльності проекту, визначення ролі та обов'язки групи інтересів, кадрової політики та ставлення до персоналу з боку

керівництва, і т.д.

4.2 Аналіз SWOT

Ключові слова:	SWOT, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози
-----------------------	---

Якщо вище зазначені інструменти детально забезпечують тільки зображення та глобальні зв'язки спільноти, орієнтири відносно інституційних можливостей без визначення та визнання проблем, тим паче не потрібно проектувати можливі методи, SWOT аналіз інструмент проектування поглиблює та виявляє частину реальних проблем з одного боку реальні а з другого можливі передумови.



Термін походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі точки), Opportunities (можливості), Threats (загрози). Він включає в себе ідентифікацію чотирьох основних груп і дає відповіді на те які заходи можна провести в організації. Взагалі, під час SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони є внутрішні елементи аналізу середі та відносяться до нинішньої ситуації, можливості і загрози зазвичай відносяться до елементів за межами системи, з можливим подальшим діям. Послідовність кроків SWOT аналізу є наступними:

- ☞ Використання сильних сторін;
- ☞ Усунення або зменшення слабких сторін;
- ☞ Реалізація можливостей;
- ☞ Уникнення загроз

Таким чином, загроза стає оновленим слабким місцем, а можливість стати реальністю стає сильною стороною.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливість(O)	Квадрант SO - рішення буде прийнято за змістом капіталізації сильних сторін у притягненні можливостей. <i>Прийняти рішення інвестувати в сильних використанні на користь можливості</i>	Квадрант WO - Рішення буде прийнято з метою усунення слабких сторін у використанні можливостей. <i>Визначте, якщо можливості досить важливі та заслуговують того, щоб інвестувати в перетворенні слабких сторін в сильні.</i>
Загроза (Т)	Квадрант ST Рішення буде прийнято за змістом експлуатації сильних сторін та протистояти небезпеці. <i>Визначити, чи є загроза реалістичної сили для подолання їх командою. Якщо вважається неефективним для підтримки, сильні сторони середі, приймають рішення _ для диверсифікації.</i>	Квадрант WT - Рішення буде прийнято з метою усунення слабких сторін в боротьбі з небезпеками. <i>Слід розуміти, що в цьому квадраті є серйозна проблема, яка може поставити під загрозу функціонування команди. Стратегія може бути і виявляти нові рішення щодо збереження.</i>

SWOT аналіз

	ПОЗИТИВНИЙ	НЕГАТИВНИЙ
	<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u>	<u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u>
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	Вони описують позитивні якості, матеріальні та нематеріальні, пов'язані з організацією / проектом. Є чинники під безпосереднім контролем проекту організації / команди: Які сильні сторони у вас є? ви добре робите? Які ресурси у вас є? які переваги у вас є більш ніж у подібних організаціях? Сильні сторони включають в себе нематеріальні елементи, наприклад, відносяться до команди (організації, проекту) - знання в області, освіта, досвід, контакти, репутація, члени здатність і матеріальні елементи, пов'язані з наявними фінансовими ресурсами, обладнанням, каналами зв'язку, матеріали авторським правом і т.д., що належать до організації. Сильні сторони, захоплюють внутрішні позитивні аспекти та додають вартість	Слабкі сторони є факторами, які знаходяться під контролем організації / команди проекту, який запобігає отриманню або збереженню компетентного рівню якості. Щоб легше можна було їх визначити необхідно відповісти на питання: "Які області потребують поліпшення?" Слабкі сторони можуть включати в себе: відсутність досвіду, обмежені ресурси, відсутність доступу до технології або можливостей, обмежений або зовсім неіснуючий перелік реалізованих проектів і т.д. Представляє фактори які знаходяться під контролем

	або надають перевагу над конкуруючими організаціями. Ось декілька прикладів критеріїв, які можуть бути розглянуті при визначенні сильних: • Перевага пропозицій • Ємність • Переваги перед конкуренцією • Ресурси, обладнання, люди • Досвід, знайомства, данні, інформації • Фінансові ресурси • Інноваційні аспекти • Місцезнаходження • Якість реалізованих проектів, досвід • Акредитація, визнання, сертифікація • Система зв'язків усередині організації • Організаційна культура • Лідерство, управління • Філософія і цінності організації	організації / команди проекту, але з якоїсь причини, вони повинні поліпшитись для того, щоб ефективно виконати цілі. Ось деякі критерії, які можуть бути розглянуті при виявленні слабких місць: • Недоліки пропозицій • Відсутність потенціалу • Відсутність переваг над конкурентами • Репутація • Відсутність фінансових ресурсів • Власні чутливі місця організації • Строки, обмежені ресурси • Відсутність допустимого грошового потоку • Вплив на основну діяльність організації • Відсутність досвіду роботи в області • Низька прихильність членів • Акредитації, відсутність сертифікації • Неефективне керівництво • Відсутність чітких каналів зв'язку • Недоречна організаційна культура
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	<u>МОЖЛИВОСТІ</u> Особливість оцінює привабливі зовнішні фактори стосовно елементів які організація /команда проекту може скористатися. Ці фактори зовнішні стосовно організації / проекту. Які можливості існують в організації або сектора діяльності навколо вас, в якій ви сподіваєтеся діяти? Ці можливості відображати потенціал, який може бути досягнуто шляхом реалізації вашої стратегії організаційного розвитку/ шляхом впровадження. Можливості можуть бути результатом зростання ринку, обміну способу життя, вирішенні проблем, пов'язаних з поточною ситуацією, позитивне сприйняття вашої організації в недержавному секторі, сприятливе законодавство, існування зовнішніх джерел фінансування і т.д. якщо є можливість, розмістіть відповідний	<u>ЗАГРОЗИ</u> Які фактори є потенційними загрозами для вас? Загрози включають в себе фактори, що знаходяться поза вашого контролю, які можуть розвивати розробку вашої стратегії, реалізація проекту і т.д. і навіть організація в стані ризику. Це зовнішні чинники - ви не маєте ніякого контролю над ними, але можливо передбачити, що якщо у вас є план управління в надзвичайних ситуаціях/план керування ризиками. Загроза створена несприятливої тенденцією. Фактична або потенційна конкуренція - це завжди загроза. Інші загрози можуть включати в себе недопустиме підвищення цін на

	період часу навколо можливостей. Представляють вони постійну або непостійну можливість? Наскільки важливий для вас час? Можливості зовнішні організації або проекту. Якщо були виявлені «можливості» які стосуються організації або під власним контролем, їх необхідно з'ясувати так само як і сильні сторони. Нижче приведені декілька критерій які допоможуть ідентифікувати можливості. • Розробка сектору /області • Відсутність конкуруючих організацій • Сучасні корисні тенденції • Технологічний розвиток • Глобальний вплив • Сприятливе законодавство	постачальників, урядових постанов, економічний провал, негативний вплив засобів масової інформації, відхід з ринку зовнішнього фінансування і т.д. Які обставини можуть загрожувати вашім зусиллям? Покладіть на папері ваші найбільші страхи. Частина цього списку може бути спекулятивним, але підвищать цінність вашого SWOT аналізу. Імовірно це допоможе класифікувати загрози відповідно до їх серйозності і ймовірності відбувається. Більш ефективного виявлення потенційних загроз, більше ви можете позиціонувати себе і планувати завчасно, щоб вчасно відповісти. Ось деякі критерії, які можуть бути розглянуті при визначенні загроз: • Політичні наслідки • Законодавчі наслідки • Наслідки навколишньої середовища • Висока конкуренція в цій області • Попит • Економічний розвиток
--	--	--

Після виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, необхідно приступити до аналізу компетенції організації, щоб вирішити проблему виявлену при перетині можливостей і загроз сильних і слабких сторін можливостей і загроз. Поєднання цих може бути досягнуто комплексною стратегією організації для визначення проблеми. SWOT аналіз це просто зображення структури, з точки зору чотирьох груп елементів. У той час як їх динаміка визначає зміст змін. Вплив в тому чи іншому сенсі цих динамік головна мета групи інтересів.¹⁵

¹⁵ Данієл Овідіу Крокнан, Моніка Калоте, *Менеджмент проектів*
<http://www.compendiu.ro/Cursuri.aspx?op=1&el=1&fu=2&mo=EDF3D151E80B4B6F&ca=4C2DECEC045D8E82&pa=4DF569306E6C25FE>

4.3 Вибір і формулювання проблеми

Ключові слова	дерево проблем, дерево рішень
----------------------	-------------------------------

Під час виявленні та визначення проблеми, команда проекту, часто плутає реальну проблему зі своєю особливістю, з вже домовленим конкретним рішенням, безвідносно до поглибленого аналізу питання. Наступні питання можуть допомогти визначити тяжкість і ступінь проблеми, що підлягають розгляду:

- Чому існує ця проблема?
- Хто схильний цієї проблеми?
- Чия проблема?
- Як впливає проблема на бенефіціарів і відносини бенефіціар - організація яка хоче почати проект?
- Коли проявляються негативні наслідки проблеми? Це терміновість її вирішити?
- Чи можливо вирішувати проблему з наявними ресурсами?
- Що б сталося, якби це можливо вирішити?
- Під час якої стадії після проекту буде питання ? Проект передбачає розв'язати проблему або в якій мірі покращує її наслідки?

Тому що, як правило проблема не з'являється у певному випадку, але контекст причина-ефект повинен бути розглянутий в контексті питань і наслідків конкретного типу, вирішення проблеми може мати більш загальний контекст.

Аналіз проблем ідентифікує негативні аспекти існуючої ситуації та встановлює причину-наслідковий зв'язок між виявлених проблем. Вона включає в себе три етапи:

1. визначення предмету аналізу;
2. виявлення основних проблем, що стоять перед цільовими групами і бенефіціарів;
3. перегляд проблеми у вигляді діаграми дерево, ієрархічний вигляд що дозволяє спростити аналіз та уточнення причинно-наслідкових відносин.

Щоб встановити такий тип діаграми необхідно:

- виділення окремих проблем (слабкі сторони SWOT аналізу)
- причинно-наслідкові відносини які встановлюються: головна проблема (на початку) та статус інших проблем (проблеми, що лежать в основі причини відходять на інший план, проблеми які мають прямий ефект поставлені вище). У центрі постановці завдання

необхідно враховувати, що **проблема має висловити необхідність цільової групи та не відсутність.**

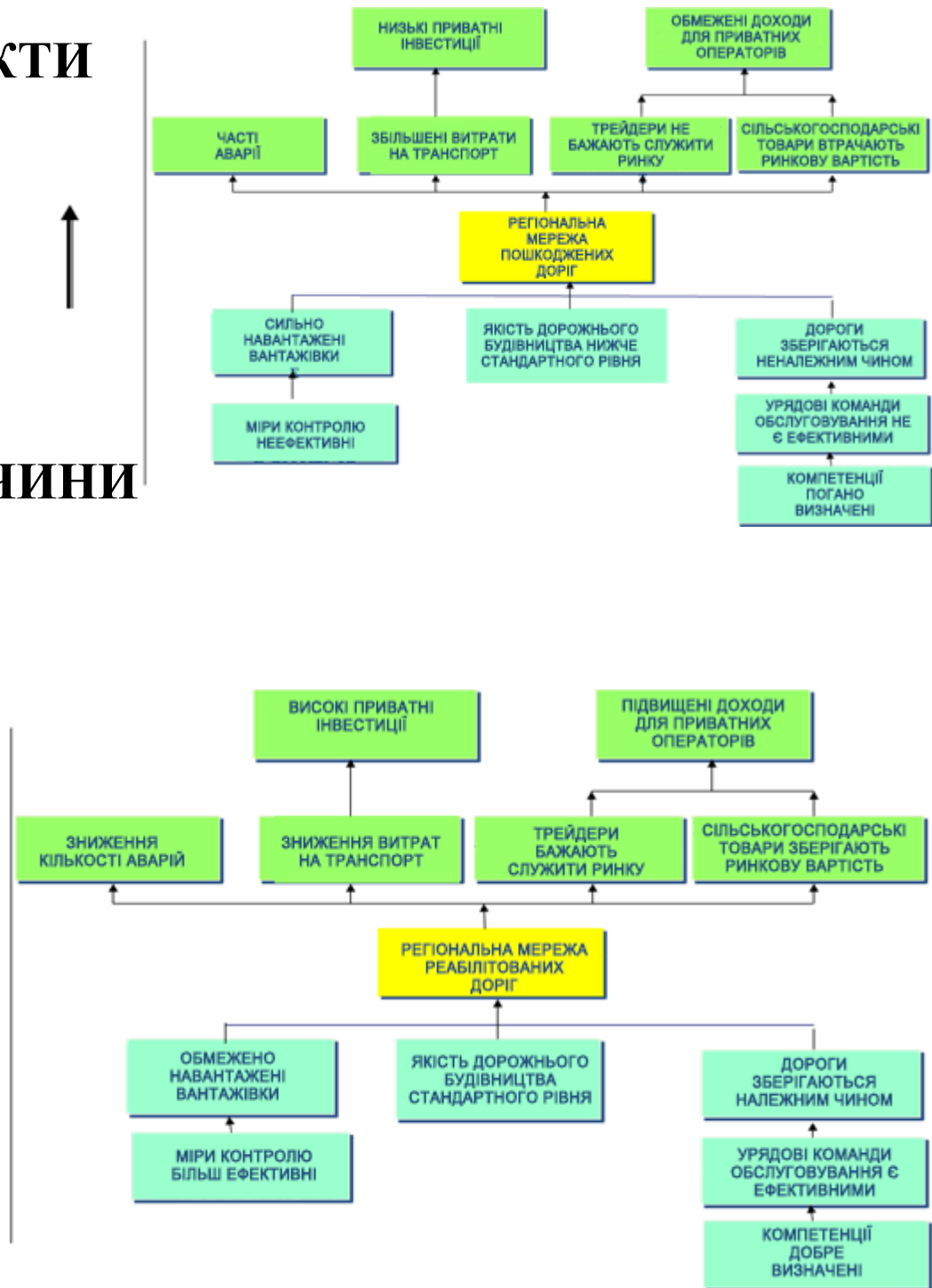
Будь який фінансист потребує **обґрунтування проблеми** і потреби проекту. Для обґрунтування необхідно пояснити необхідність проекту і його ставлення до конкретних потреб цільової групи. **Додана вартість** проекту описана ясно демонструючи, що потреби цільової групи в даний час не розглядаються в суспільстві або, що є достатні та відповідні заходи щодо усунення певних потреб.

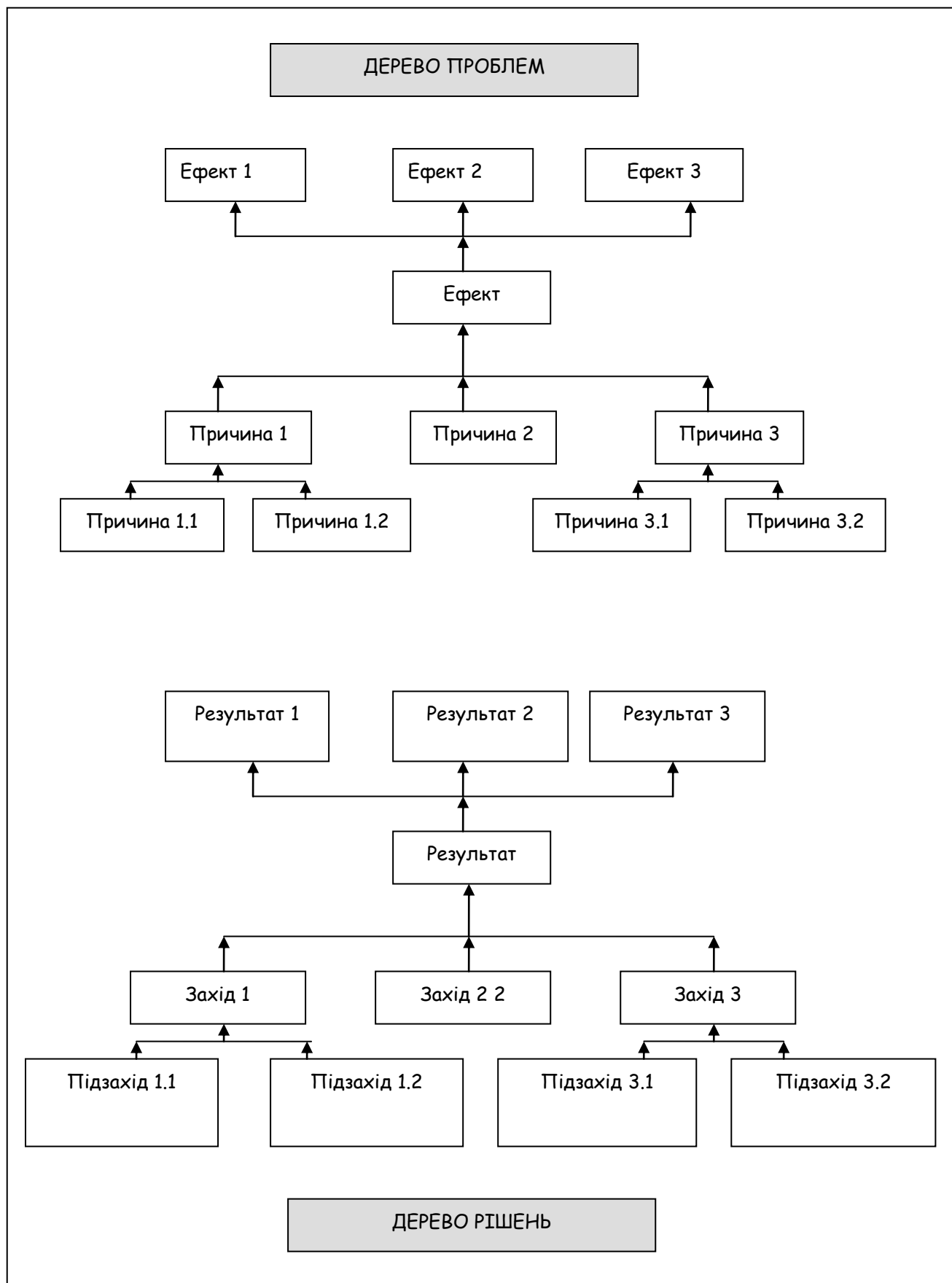
ЕФЕКТИ

ПРИЧИНИ

ФІНАЛ

ЗАСОБИ





4.4 Планування проекту

Ключові слова:	Мета, завдання, діяльність, підзадача, структура "Work Breakdown", бюджет, грошовий потік, діаграма Gantt
-----------------------	---

Проекти потерплять невдачу, якщо вони не правильно сплановані. Розуміння того, що управління проектом це жорсткий підхід, заснований на численних об'ємах інформації, який пригнічує уяву, творчість, інновації та сприяє в негнучкій і суворий метод планування та контролю які є частиною непрофесійного підходу.¹⁶

Визначення цілей та завдань

Виявлення проблем і відбір деяких з них в якості пріоритетних до яких звертається той хто починає проект, вважає що має великі шанси дати відповідь запропонованими заходами, визнавши їх подолання, це всього етап попередньо рішення і структурування цілей (рішення визначених проблем). Негативна ситуація аналізу проблем перетворює негативне в позитивне що становить ідеальну ситуацію, в якій вирішуються всі питання. Паралельно діаграми аналізу проблем ми маємо діаграму – **дерево рішень**. Переформулювання всіх негативних ситуацій аналізу проблем в позитивні, бажаних та реалістично можливих, перевірка перетворення зв'язку причина – наслідок в зв'язок засоби – завершення дозволяють розглянути і доопрацювати мету.

Мета (загальна мета) проекту важко виміряти, вказує на ситуацію (поліпшену для бенефіціарів проекту) яку бажаємо досягти. Найпростіший



метод для визначення мети є через визначення проблеми. Мета гарантує актуальність і унікальність проекту.

Конкретні цілі є результатом практичної реалізації спільних цілей. Конкретні цілі повинні обов'язково бути

¹⁶ www.ganttthead.com Tim Arthur, "The Top 10 Myths of project Management", August 25, 2003

вимірними. Для того, щоб вони були чіткі і прийнятні для аналізу, вони повинні бути сформульовані через призму **SMART**:

S – Специфічний: Яка є мета? Хто? Що? Коли? Де? Який є результат на рівні бенефіціарів?

M – Вимірний: Чи є результати вимірними? Скільки бенефіціарів?

A – Доступний: Чи може організація їх досягти?

R – Реалістичний: Чи має організація необхідні ресурси для досягнення цілей? Чи можливо це реалізувати?

T – Обмеження у часі: для досягнення часових термінів

Формулювання цілей, які повинні відповідати діяльності.

***Наприклад:** Зниження на 5% шкільного відсіву на протязі 18 місяців реалізації проекту шляхом 7 кроків*

Ми пропонуємо техніку «7 кроків»¹⁷:

1. Визначення результатів: зміна або поліпшення в ході реалізації проекту
2. Визначення показників: одиниці досягнення (результатів)
3. Визначення стандартів ефективності: значення показників, для того, щоб переконатись, що ми добились результатів
4. Визначення необхідного часу: час, в який ми маємо намір все це реалізувати
5. Визначення необхідних витрат
6. Визначення цілей, цільової групи, періоду реалізації, приблизних витрат та їх комбінація
7. Оцінка мети: мета відображає величину зміни, яку ви хочете досягнути.

¹⁷ Андрея Марк, Тренінг, Громадські відносини

Визначення та планування заходів та підзаходів

Цілі можуть бути досягнуті шляхом реалізації низки конкретних заходів. Кожен захід має строго певну роль, витрачає певні фізичні та людські ресурси, споживає їх в тій чи іншій мірі.

При розробці певного заходу, ми повинні враховувати:

- Якусь просту та адекватну назву
- Назва повинна походити від дієслова (обладнання, навчання, придбання, продукція та ін.)
- Пропорційність реалізації
- Нумерація в єдиному форматі, один єдиний список зі всіма заходами проекту
- Використання підзаходів у разі, якщо самі заходи комплексні.
- Визначення необхідних ресурсів/навичок
- Виділення значних заходів зі ступенем ризику.

Деякі у зв'язку з іншими видами діяльності можуть бути: залежними або незалежними. Вони мають певну дату початку. За даними Інституту управління проектами, взаємозв'язок між заходами класифікуються:

- a) Від початку до кінця: один захід має бути завершеним перш ніж інший почнеться;
- b) Від кінця до кінця: захід має бути завершене перш ніж завершаться інші;
- c) Від початку до початку: один захід повинен початись перш ніж інший почнеться;
- d) від старту о фіналу: захід повинен початись до того, як інший фіналізується.



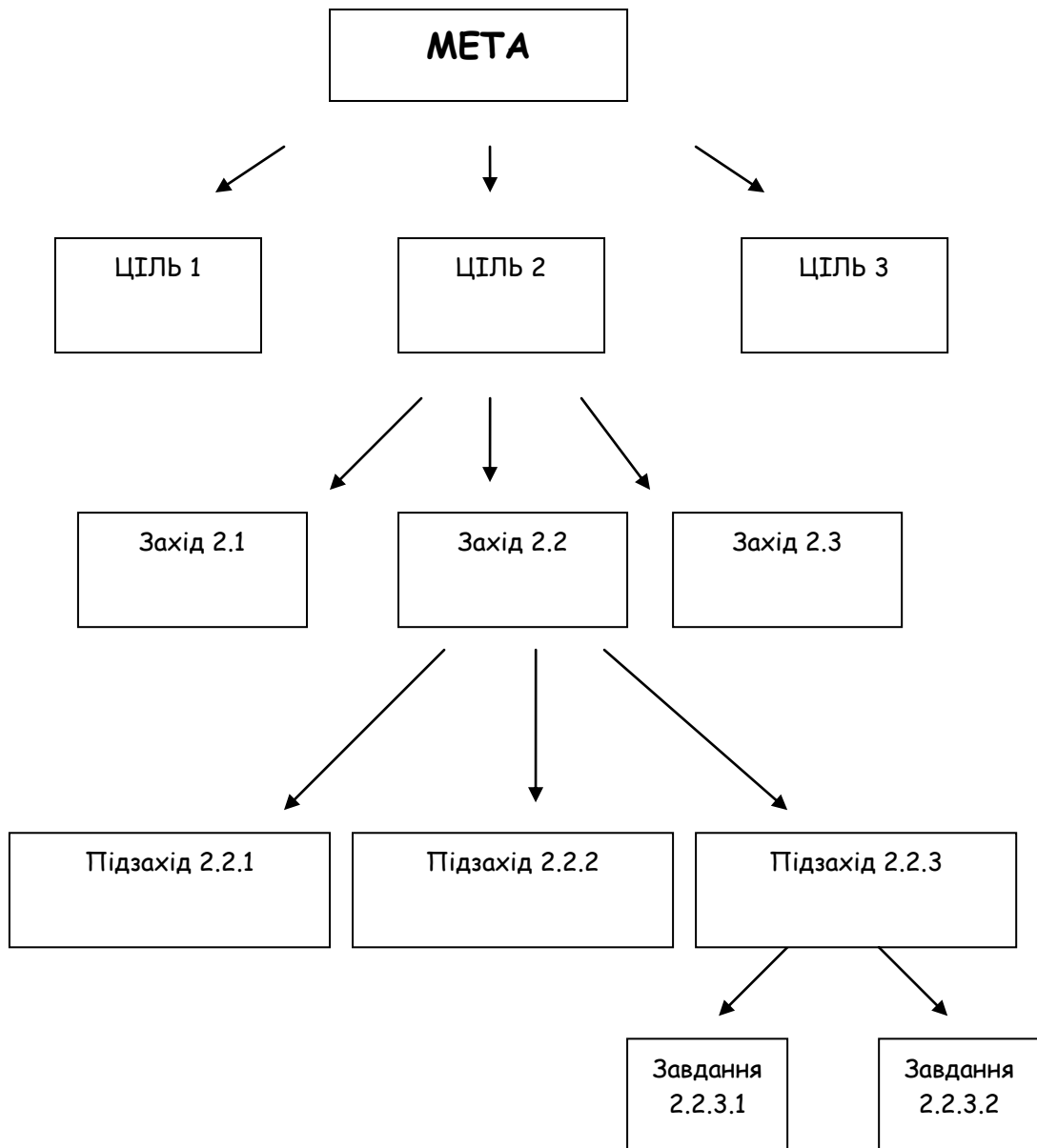
Модель "Work Breakdown" визначається як необхідний процес для визначення всіх інших необхідностей для успішної реалізації проекту.

WSB може бути утилізований як:

1. Процесуальний інструмент роздумів: для візуального перегляду певних даних і як може керуватись проект
2. Інструмент архітектурного створення: структура проекту та ін.

3. Інструмент планування: необхідні кошти, зусилля, час та ресурси
4. Інструмент для звітності про стан проекту, коли всі заходи та підзаходи реалізовані (обсяг їх виконання та ін.).

СТРУКТУРА WORK BREAKDOWN (WBS)



Оцінка і планування ресурсів

Типи ресурсів: людські ресурси, інформаційні ресурси, матеріали (матеріали і логістики), фінансові ресурси, тимчасові ресурси.

WBS представляє всю роботу сегментовано якомога детальніше, так що для кожного завдання, підзаходу, діяльність може бути запланована через ресурси.

Корисним інструментом у розподілі ресурсів та тривалості по кожному виду діяльності може бути в наступна централізаційна таблиця:

A.	sA	Людські ресурси	Інформативні ресурси	Матеріальні ресурси		Фінансові ресурси	Часові ресурси
				Речі	Логістика		
A1	sA 1.1						
	sA 1.2						

Діаграми Gantt. Діаграми Gantt, також відомі як стовпчасті діаграми, в основному використовуються для невеликих проектів, в той час мережеві діаграми з діяльністю структури декомпозиції. Вони представляють мережу, в якій здійснюються заходи по горизонтальній осі календарного часу. Одному заходу співпадає одна клітинка, пропорційно до оцінки тривалості цього заходу. Графіки Gantt що не показують взаємозалежність між заходами. Приклад наведений нижче таблиці.

	Місяць 1				Місяць 2				Місяць 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												

Для створення графіку Gantt потрібно діяти наступним чином:

- Систематизуються всі заходи майбутнього проекту
- Через горизонтальні стовпчики презентуються заходи з тривалістю їх реалізації
- Кожен захід відзначається символом або нумерується

- Загальний резерв часу показаний пунктиром
 - Кожна горизонтальна лінія зазвичай означає один вид діяльності
- Горизонтальна вісь графіку: масштаб часу
- Вертикальна вісь на графіку: активність

Інструменти планування проекту (логічні схеми, діаграми Gantt, структура заходів) корисні, але не завжди адекватні реальності, яка часто спрощується. Проблеми, які трапляються:

- недооцінка / переоцінка термінів реалізації заходів;
- упущення важливих заходів;
- відсутність незалежності заходів;
- неправильне співвідношення;
- прогалини в розподілі ресурсів;
- неправильне визначення витрат та ін.

У результаті, наприклад, схема може бути лише орієнтована і потребує постійного оновлення, нехтування деякими заходами, проектування додаткових заходів, перепризначення діяльності для більш простого підходу, виявлення і розробка заходів, які будуть покриті в умовах існуючих розподілів ресурсів і т.д.

Очікувані результати

Результати є сама те, що ми очікуємо від проектів. Вони тісно пов'язані з цілями, заходами та підзаходами.

Коли ми доходимо до очікуваних результатів проекту, ви повинні зробити диференціювання між всіма рівнями заходів і передбачити:



- **вихідні результати:** виходи, на які спрямовані результати
- **підсумкові результати:** на рівні бенефіціарів
- **результати впливу:** покращення ситуації для бенефіціарів

Наприклад:

Мета: Підвищення кваліфікації у 250 співробітників в прикордонній зоні RO-MD-UA в перший рік проекту

Захід: провести 10 навчальних програм типу навчання / перенавчання за участю 250 співробітників прикордонній зоні RO-MD-UA

Вихідні результати:

- 10 навчальних програм типу навчання / перенавчання
- 250 співробітників, що беруть участь в навчальні програми типу навчання / перенавчання
- 250 розподілених супроводжуючих інформативних папок з матеріалами

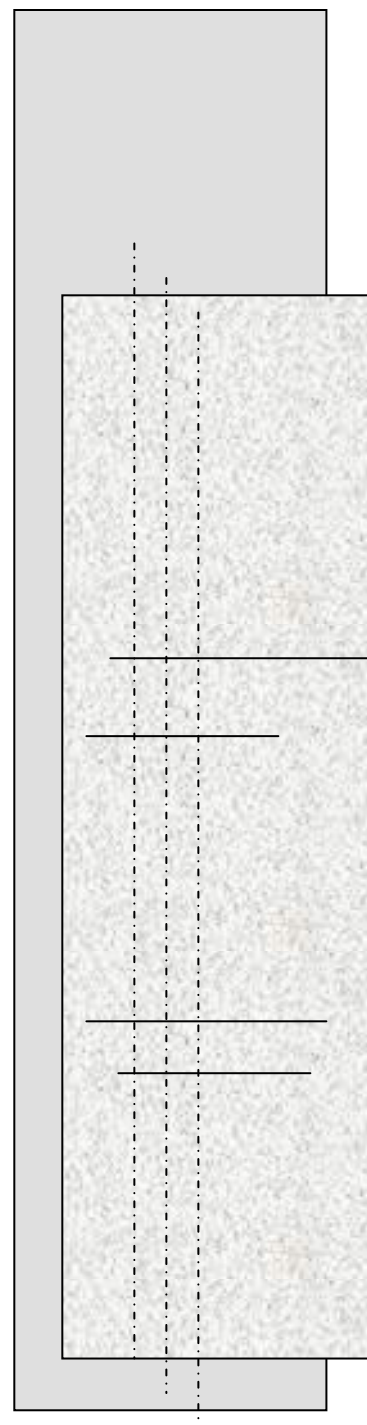
Підсумкові результати:

- 95 % учасників у навчальних програмах, типу навчання / перенавчання, сертифіковані
- 238 сертифікованих учасника

Результати впливу:

- Покращення персональних навичок у 238 учасників
- Покращення впевненості у собі у 238 учасників у плані підтримки в секторі зайнятості

РОЗДІЛ V Контрактна фаза
5.1 Контракт з фінансування
5.2 Моніторинг проекту - технічний та фінансовий компонент
5.3 Закриття та оцінка проекту



РОЗДІЛ V

Контрактна фаза

5.1 Контракт з фінансування

Ключові слова:	договір фінансування, термін реалізації проекту, термін дії договору, додатковий акт, повідомлення
-----------------------	--

Як правило, проект, щоб отримати фінансування, повинен бути "вдало складений", який повинен виконати ряд стратегічних і тактичних умов, з яких найбільш важливими є:

- Адекватність – доцільне для досягнення поставлених цілей і завдань
- Реалізаційність або здійсненність проекту – проект є реалістичним, може бути застосований
- Ефективність - оптимальні витрати ресурсів для досягнення цілей
- Простота і точність - проект настільки складний, настільки це достатньо і необхідно для досягнення цілей (включає в себе тільки ті заходи і просто виділяє ресурси, необхідні і достатні для досягнення поставлених цілей). Слід зазначити, що надмірна точність може бути настільки ж шкідливим, як і неточність.
- Систематизація, читаність і ясність - проект чітко і точно розроблений і описаний
- Працездатність - проект легко застосовується/реалізується
- Єдність і узгодженість - проект відповідає конкретним промоутерам і програма представлена, не суперечать концептуальним, принциповим або дієвим заходам
- Безперервність - проект інтегрований у діяльність минулого / майбутнє організації, і кожна наступна дія готує попередню.
- Гнучкість - проект адаптації - в залежності від зовнішніх змін і дозволяють виділення ресурсів для непередбачених ситуацій
- Життєздатність - проект самоокупний (після закінчення фінансування, результати можуть продовжувати з'являтися)
- Доцільність - проект задовольняє певні поточні потреби

- Ефективність - проект здатний привести до досягнення заявлених результатів
- Оптимальне дотримання часових рамок - уточнення горизонтом часу кожної дії або комплексу дій. Часовий горизонт повинен бути адаптований до рівня проекту або плану.

Стадії договору позначається ясно підписанням **договору фінансування**. Вона спрямована на досягнення результатів, виконання поставлених цілей/цілі в цілому, досягнення конкретних цілей, ефективне управління ресурсами, моніторинг/звітність прогресу.

Етап може бути розділений на три періоди: ініціації, фактичної реалізації і завершення проекту.

У початковій стадії виконується наступне:

- визначення організаційної структури
- люди, ресурси, засоби, організована для ефективного використання
- делегування (визначення рівнів повноважень та окремих відповідальностей)
- відносини співробітництва (заохочення людей до співпраці для досягнення цілей)
- зв'язок/комунікація (підкреслюючи каналів зв'язку по горизонталі і по вертикалі)

Організація - це процес, за допомогою якого визначаються і виділяються завдання, у групі або організації в цілях забезпечення дієвої та ефективної діяльності. Цей підхід полягає у:

- розподіл активності в підзаходів
- мотивації людей
- розподіл завдань на групи/груп/людина
- розробку механізму зв'язку і координації
- розробка механізму контролю реалізації проекту
- розробка механізму оцінки проекту.

5.2 Моніторинг проекту – технічний та фінансовий компонент

Ключові слова:	Моніторинг, періодичний техніко-фінансовий звіт про хід реалізації проекту
-----------------------	--

Через **моніторинг**, менеджер проекту збирає, реєструє та звітує інформацію щодо всіх аспектів пов'язаних з еволюцією проекту.

Перевірка є діяльність, яка зменшує різницю між планом і реальністю. Перевірка це процес через який менеджер проекту переконується що діяльність здійснюється ефективно і результативно.

Важливість перевірки:

- дозволяє адаптацію групи / організації до вимог зовнішнього
- забезпечити ефективне і дієве функціонування складних організацій
- дозволяє коригування, виявлення та вирішення

Методи перевірки:

- екс-анте (ex-ante): до початку проекту
- на протязі реалізації проекту
- екс-пост (ex-post): фінальна перевірка
- загальна перевірка (100%)
- перевірка в критичних точках:
 - елементи організаційної системи, чиї плавний хід залежить від успіху проекту
 - механізм, щодо збору та обробки інформації, повинен бути розпочатий та направлений в першу чергу на критичних точках
 - реферована інформація повинна бути актуальною, точною і доступно своєчасно.

На протязі реалізації проекту можуть виникати різні **проблеми**:

- проблеми пов'язані з дотриманням вимог до якості;
- ціна на обладнання може бути вищою ніж зазначалась;
- робота займає більше часу, ніж очікувалося;

- відповідні ключові особи залишають проект;
- зміни, які збільшують навантаження;
- постачальник постачає обладнання з запізненням;
- один із контрагентів виконує роботу поганої якості, і т.д.

Рішення цих проблем це регулярна робота для менеджера. Це, ймовірно, передбачить багато з цих питань при оцінці ризиків і будуть мати резервні плани, альтернативні.

З точки зору **фінансового моніторингу** документи, що використовуються є початковий бюджет, грантова угода і його додатки, посібник спонсора. Хоча бюджет був складений на стадії планування бувають випадки, коли спонсор не схвалює всю суму, таким чином зазнає змін в стадії попереднього укладення контрактів. Таким чином закупки, платежі та подальші записи повинні бути на підставі останнього затвердженого бюджету. У спонсорів є свої правила щодо прийнятності витрат. Зазвичай прийнятні витрати, це ті які зроблені у зв'язку з реалізацією проекту, що не є надмірним і мають всі підтверджуючі документи, необхідні для договору.

Фінансова перевірка повинна закінчуватися належним використанням коштів і в рамках бюджету. Починається з трьох основних принципів: Початковий бюджет був добре продуманий у фазі планування, він постійно контролюється на стадії реалізації, та рівень відповідальності та лімітів на витрати прийнятні для всіх членів команди проекту. Якщо проект стикається з фінансовими проблемами, ми повинні вибрати між: виявлення додаткових джерел для покриття цих непередбачених витрат на початковому етапі, не реалізація цілей, відмова в якості, відмова в планування у часі, зупинка проекту.

Для проведення перевірки, менеджер повинен збирати необхідну інформацію через робочі зустрічі, періодичні звіти, міні засідання по відповідним суб'єктам та необхідно обговорення. Інформацію повинно отримувати своєчасно, щоб була відповідною, ясною та точною.

Традиційний інструмент який використовується для моніторингу та перевірки є письмовий **періодичний звіт**, один раз на місяць чи на тиждень. Добре коли рекомендується шаблон звіту, з пробілами для інформації, щоб менеджер використовував, щоб виділити елементи, які відрізняються істотно від плану (за винятком звітності). Добре коли з цих звітів можливо побачити результат і оцінку майбутніх проблем.

Менеджер проекту повинен скликати **наради для аналізу** стану проекту, які мають за результат мобілізацію команди з метою досягнення успішної реалізації проекту. Деякі заходи повинні бути узгоджені з усією командою. Залучення громадськості до цієї діяльності є важливим елементом, він повинен бути записаний в **протоколі** і доведені до всіх після зустрічі. **Вільні дискусії** є джерелом важливої інформації. Дуже простий менеджер знає набагато краще, стан в одному проекті, ніж той який збирає інформацію тільки через офіційні канали.

Моніторинг та перевірка адресовані слідкуючим важливим проблемам:

1. час який споживається в ході реалізації проекту – вимірюється в формі прогресу в порівнянні з планом;
2. використовувані ресурси - вимірюються у вигляді споживання ресурсів (години - чоловік, гроші і т.д.) в порівнянні з початковим плануванням;
3. якість роботи - визначається, якщо проведена робота забезпечує правильну реалізацію наступних завдань;
4. об'єкт проекту - ми вписуємося в компетенції проекту і він продовжує бути актуальним?
5. клієнт - ми як і раніше відповідаємо його очікуванням?

Дія є центральним мотором для реалізації проекту, менеджер має наступні **важелі дії** для вирішення проблеми:

- змінити спосіб роботи команди: ми закликаємо людей працювати більше; змінюємо пріоритетність; змінюємо на більш ефективний метод роботи;
- змінити розподіл ресурсів у проекті: якщо є затримки або прогрес швидше, ніж планувалося, змінювати рівень ресурсів;
- зміна цілей проекту: для проекту «в стражданні» збільшуємо шанси побачити бажані результати, шляхом скорочення обсягу і зосередження зусилля на меншій кількості результатів або важливих вимог;
- змінити план або підхід до реалізації: план це намір, якщо невдалий потрібно змінювати;
- змінити якість тільки після дуже ретельного аналізу. Через концентрацію на терміни та фінансування, зміни якості відбуваються непомітно, і доходить до кінцевого рівня нижче ніж планувалось.

- прийняти рішення і відправляти ці рішення вище: зміни в результаті протоколу про зміни, можуть бути прийняті, якщо вони є достатньо значимими, і після зовнішнього затвердження;
- закрити проект.

5.3 Закриття та оцінка проекту

Ключові слова:	Критерії оцінювання
-----------------------	---------------------

Проект можна вважати **успішно завершеним**, якщо всі заходи були проведені у встановлені строки, ресурси, які відображають рівень бажаної продуктивності.

Оцінка проекту включає в себе такі основні положення:

1. Оцінює актуальність, ефективність, результативність і стійкість проекту по відношенню до поставлених цілей;
2. Концентруються на: *результати цілей* та *результати загальної мети*;
3. Перевіряє відповідність планування проекту;
4. Перевіряє відповідний вплив;
5. Керується принципами неупередженості, незалежності та авторитету.

Оцінка проекту є **комплексним процесом**, що **повторюється**, **втомлює** і **витрачає ресурси** - але це неминучий процес, абсолютно необхідний, тому що це єдиний ефективний метод для вимірювання успіху реалізації проекту.

Методи оцінки успішності проекту повинні бути визначені до його реалізації (в стадії планування). Повинен бути описаний інструменти та процедури оцінки, яка визначає, якщо цілі були виконані чи ні, і чи були доречні методи.

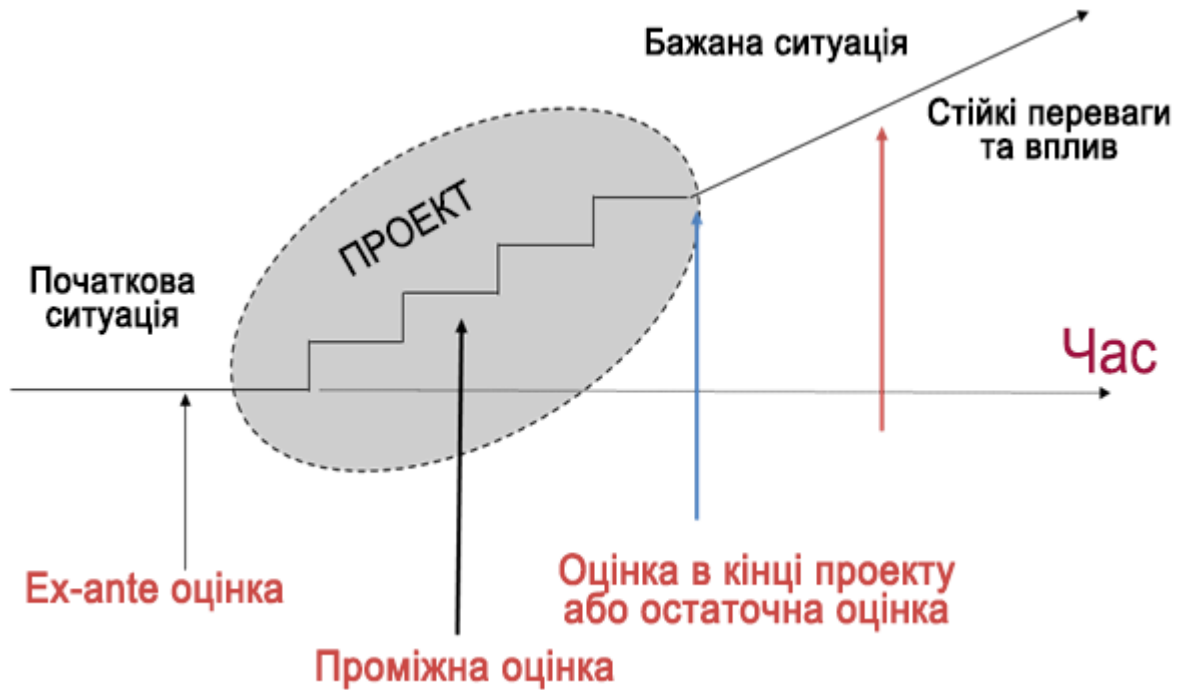
Через оцінювання розуміється «оцінка розміру, вартості і якості роботи». Етапи оцінки проекту є: визначення цілей / виявлення рівня результатів (вигод), поділ "інерції" (ефекти, які б мали місце в будь-якому випадку) і ефекти позитивного впливу після його реалізації.

Оцінка проекту включає в себе кілька процесів:

- **Оцінка процесу реалізації проекту:**
 - Менеджмент, процедури, механізми, відносини, навчання, вирішення;
- **Оцінка ефективності проекту (через цілі):**
 - Доцільність проекту (досягнуті цілі / заплановані цілі, кількість і якість результатів)

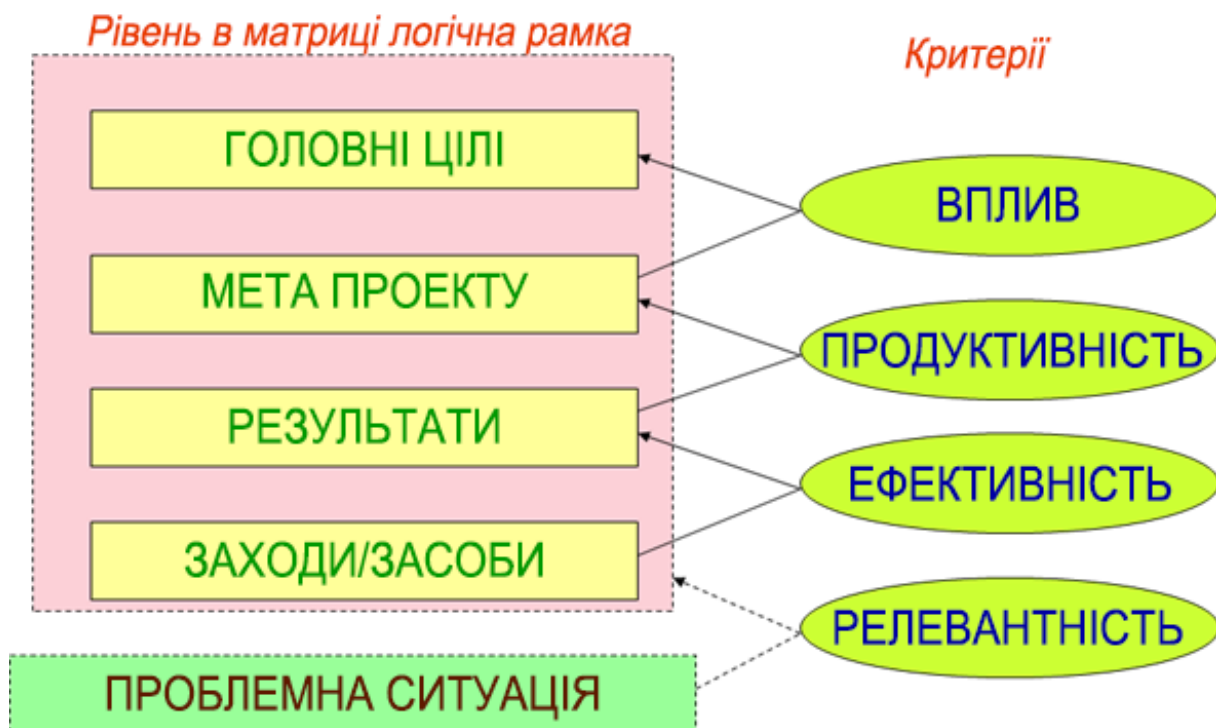
- Ефективність проекту (результати / ресурси, реальні витрати / планові витрати)

Типи оцінювання наведені нижче в таблиці:



При оцінці проекту необхідно розглянути принаймні такі **критерії**:

- Актуальність
- Ефективність
- Доцільність
- Вплив
- Стійкість (сталість)



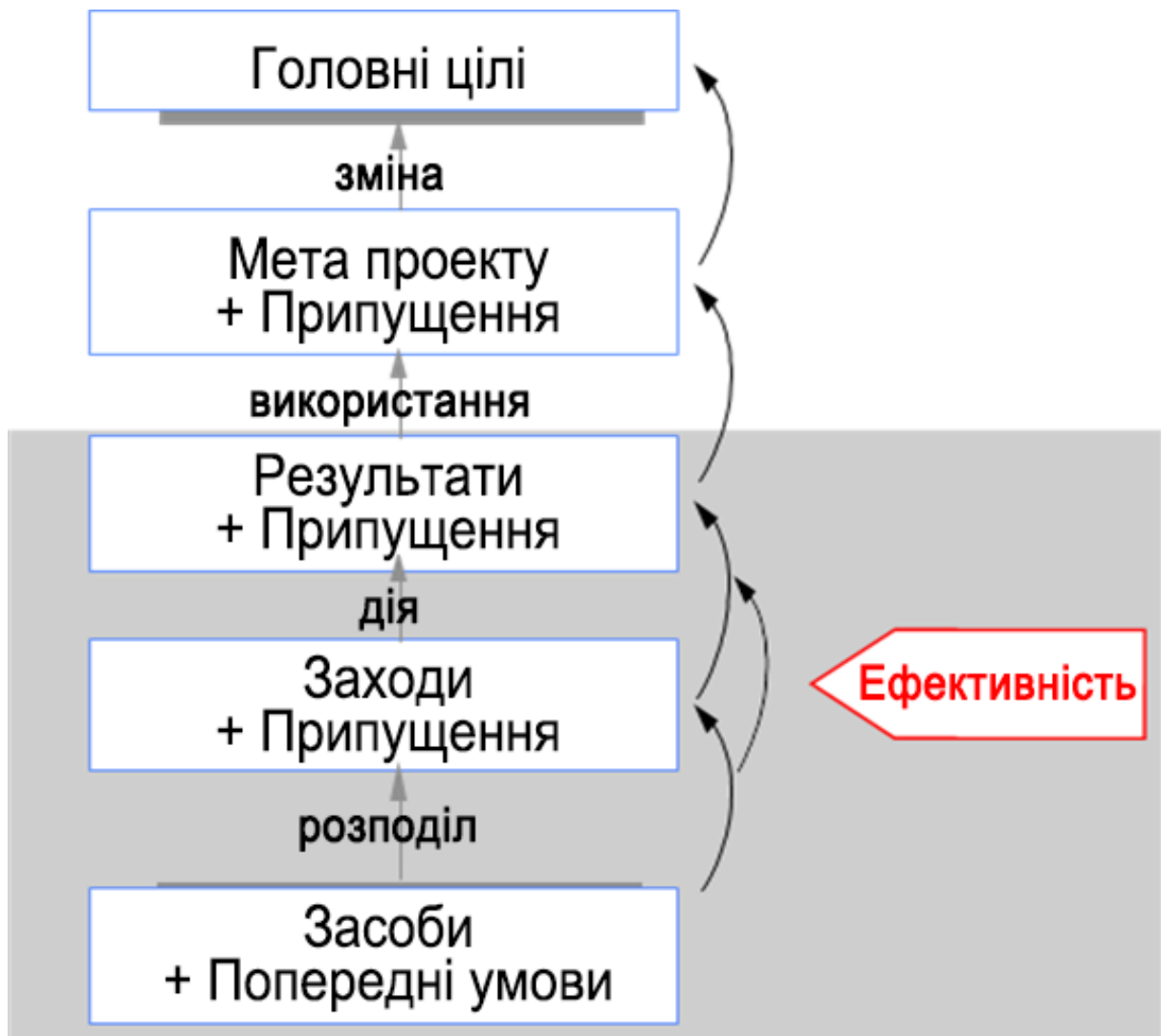
Ось, наприклад, деякі аргументи про необхідність для оцінки проекту протягом курсу:

- Корисний зворотній зв'язок (feed-back) для адаптації проекту до реальності і вирішення проблем, що виникають оптимально (у майбутньому плануванні проекту)
- гармонізувати думок залучених сторін; звітність для зацікавлених сторін
- поліпшення управління і результатів проекту, його ефективність
- надання інформації для прийняття рішень про продовження проекту або вибору між декількома альтернативами.

Актуальність = Межа, в якій проект відноситься до початкової проблемної ситуації та відповідних політичних пріоритетів і цільової групи, країн-партнерів і донорів.

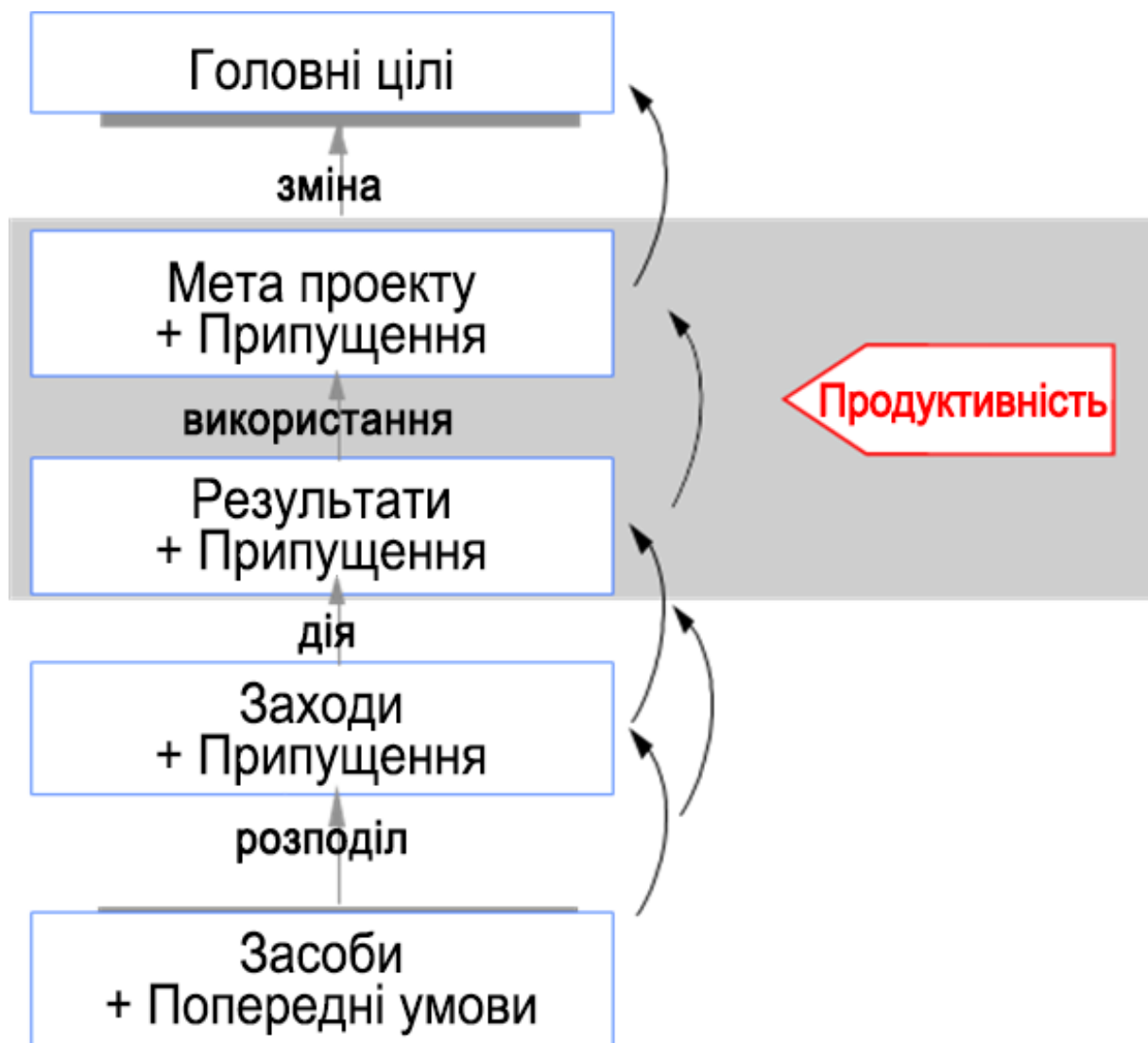
Стійкість = стійкість переваг, які отримують цільова група за наявності використання результатів проекту (товарів і послуг). Стійкість може бути інституційною, соціальною, технічною, екологічною, економічною та фінансовою.

Оцінка ефективності: аналіз успішності проекту, що означає перетворення конкретних результатів в рамках проекту діяльності за проектом у плані кількості, якості та тривалості.



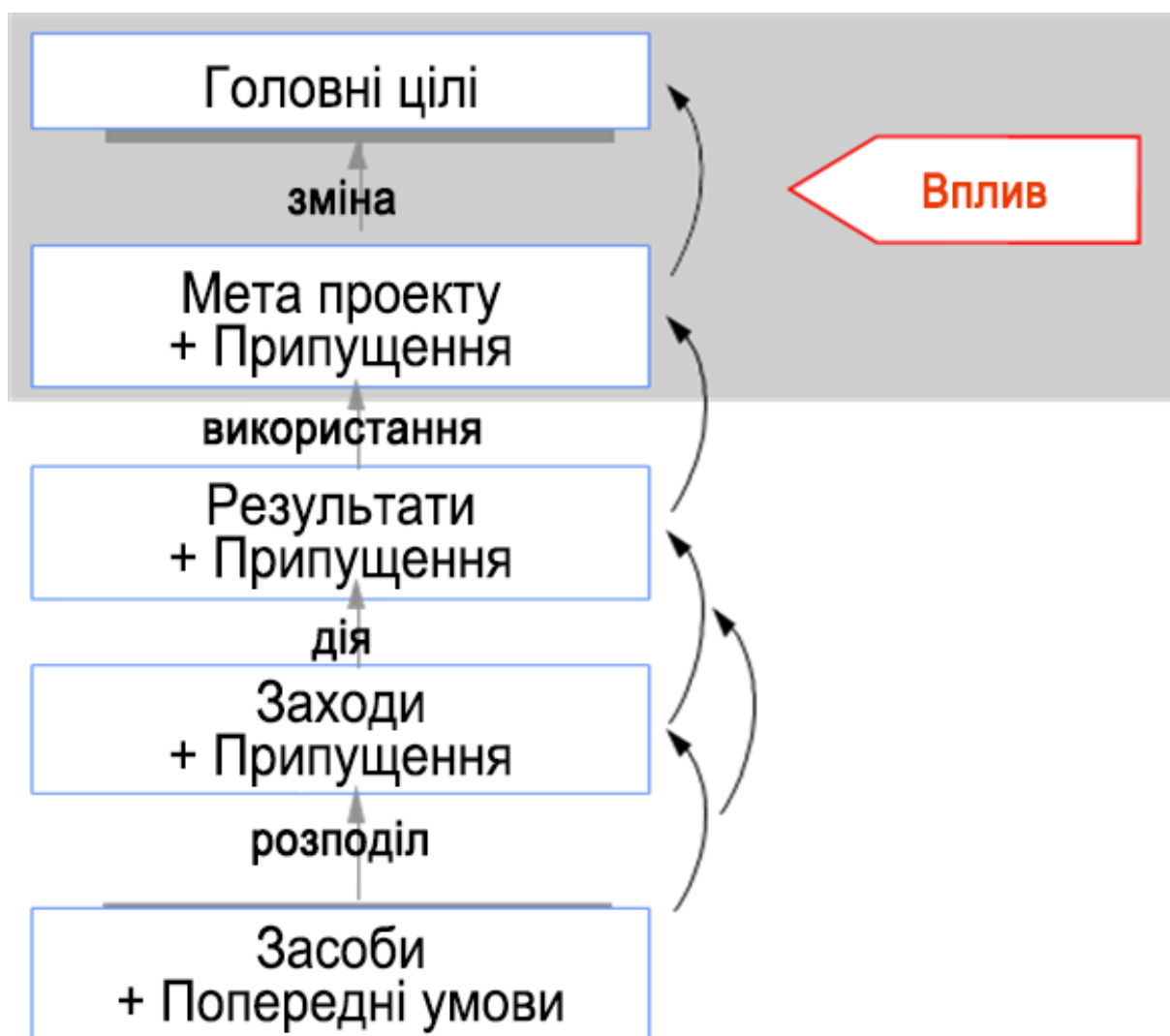
Ефективність = оцінює те, наскільки ефективні очікувані заходи з точки зору кількості, якості і тривалості.

Оцінка доцільності: Аналіз наявності та використання результатів проекту бенефіціарами. Цей тип аналізу передбачає аналіз змін і поліпшень, які приносять користь цільовій групі і використовує основну інформацію про ситуацію до початку реалізації проекту в якості відправної точки.



Доцільність = вимірює ступінь результативності та досягнення мети

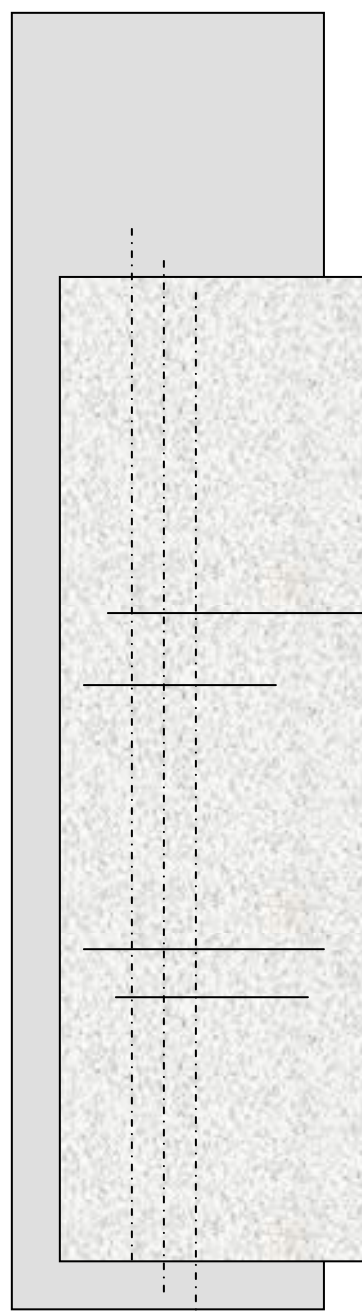
Оцінка впливу: аналіз загального впливу проекту та його внесок у досягнення загальних цілей згідно його мети. Цей аналіз повинен зосередитися на довгострокові зміни у навколишньому середовищі проекту, в його соціально-економічному контексті більш широких динамічних перетворювань і заснованому на зборі та аналізі інформації для громад та загалом, для суспільства.



Вплив = вимірює або оцінює вплив на загальні цілі та обсяг змін

(позитивний / негативний, прямий або побічний, навмисний або ненавмисний) в контексті його широкого соціально-економічного спектру.

РОЗДІЛ VI Післяконтрактна фаза
6.1 Просування та використання результатів проекту



6.1 Просування та експлуатація проекту

Ключові слова:	валоризація, просування, реалізація, брендінг, переказ, актуальність, стійкість
-----------------------	---

Валоризація це просування та практика пілотування найбільш інноваційних і експлуатації їх у різних контекстах, в якому були реалізовані спочатку, і здійснені в формальні і неформальні системи, в методах використовуваних для різних зацікавлених сторін та їх досвід.

Просування це запланований процес, надання інформації про якості, актуальність і ефективність результатів програми та ініціативи гравців. Це має місце, як і після того, як результати програм та ініціатив стають доступними. Діяльність має місце як на рівні програми, так і на рівні проекту і включає в себе активну участь окремих органів.



В основному просування означає зробити хороші результати або продукти проекту, зокрема для бенефіціарів (наприклад, літніх людей, якщо проект спрямований на створення служби догляду на дому), цільових груп та інших гравців. Вона являє собою процес просування, яка планується на початку проекту через спеціальний документ - **стратегія просування**.

Для відповідної стратегії повинні бути чітко окреслені межі: очікувані результати проекту, потреби цільової групи для яких проект відповідає через заходи, які дії з розповсюдження запропонованих, кому просуваємо канали, які найкраще підходять для розповсюдження інформації, строки діяльності, поширення інформації, ресурсів, необхідних у цьому процесі.

Просування з хорошими результатами, включає в себе й елементи маркетингу. Спілкування про маркетинг призначений для того, щоб переконати зацікавлені сторони про вартість і вигід проекту. Складається, таким чином, брендінг проекту, який будує свою особистість і забезпечують йому цікаве зображення. Серед заходів брендінгу, можна відзначити:

- встановлення деяких адекватних назв, щоб висловити позитивне відображення та залучити/стимулювати,
- використання деяких візуальних елементів, що засвідчують особу (деякі з них, введені фінансистом) використовується у всіх повідомленнях про проект (підпису на повідомлення електронної пошти, відео, стандартний формат для спілкування і т.д.) зображення повинні бути створені з самого початку і поступово посилити сприйняття проекту і, в кінцевому рахунку переконати зацікавлені сторони.
- поширення рекламних матеріалів, організація зустрічей в різних форматах і контекстах.

Інакше кажучи, ми можемо заглибитися в якості **механізмів для поширення інформації**:

- інформаційні бюлетені або журнали, в тому числі в електронному вигляді з метою інформування про хід реалізації проекту;
- прес-релізи для того, щоб запросити або привернути увагу на події; розробка статей для преса місцевої/регіональної/національної/міжнародного зв'язку;
- брошури, плакати, листівки, флаєри та інші рекламні матеріали, які описують коротко проект та сприяє розповсюдження діяльності та їх продукти;
- збірники проектів, приклади різних практик, які містять тези про ефективність проекту;
- конференцій, презентацій, виставок, семінарів; базу даних осіб/організацій, зацікавлених для розповсюдження інформації;
- www – Інтернет став інструментом поширення інформації найбільш широко використовується. Для того, щоб упевнитися, що цей сайт доступний і перевіряється, рекомендується варіант про номер відвідувачів/переглядів. Також для просування сайту можна зробити посилання на подібні сайти, просування сайту в співтоваристві blogger-ів.

План просування повинен бути гнучким, щоб мати можливість включити в себе нові цільові групи/зацікавлених сторін. Оскільки потреби споживачів змінюються

в термін та виникає необхідність періодичної переоцінки і стратегічна адаптація до нових оцінок.

Термін **експлуатації** пов'язане з використанням результатів проекту на різних рівнях, спрямованих на ідеї переконати зацікавлені сторони ефективно використовувати ці результати. Залежно від рівня рішення **експлуатація** має дві напрямки:



- **множник:** планомірний процес переконливих користувачів прийняти та / або застосувати результати проекту / програми / ініціативи;

- **проблематики (інтеграційна політика)** планомірний процес передачі успішних результатів програм / ініціатив відповідним особам, що приймають рішення в локальних системах / регіональних / національних / Європейський.

Результати проекту можуть дійсно призвести реальні зміни так як на рівні мікро (в житті окремих людей чи груп), так і на рівні макро (впливають на систему та політику). Але зміни можливі тільки якщо результати вжиті. Експлуатаційні засоби, що дозволяють прийняти, різноманітні і відрізняються за складністю, успіх залежить від доцільності вибору типу результатів і цільових бенефіціарів. Якщо результат проекту є наприклад новий метод чи новий продукт, тоді можуть бути використані такі механізми як передача, маркетинг, стійкість. Якщо результат проекту є менш відчутні, наприклад такі як досвід в мобільності, то акредитація може бути більш підходящим механізмом.

Таким чином, найбільш поширені **механізми експлуатації** є:

- **передача:** підвищує хорошу практику, поширюючи результати. Може з'явитися на будь-якому рівні, а результати можуть бути використані в нових контекстах, або можуть бути легко адаптовані і змінені відповідно до нового контексту.
- **маркетинг:** призначений в основному на матеріальні продукти, бажано, щоб прояснити питання про власність (особливо, коли є кілька партнерів, які внесли свій вклад в них)
- **стійкість:** після завершення проекту результати повинні бути видимими і доступними

- **акредитація / отримання *кваліфікації / визнані компетенції, участь в активних мережах*** в тій же області / на ту ж тему.

Експлуатаційний план повинен бути гнучкий підхід, щоб забезпечує кінцевих користувачів зворотного зв'язку на кожному етапі реалізації. Повинні продемонструвати розуміння і постійну турботу про потреби, очікуваннях і мотивацій цільової групи. Визначення зацікавлених сторін не повинна обмежуватися тільки на етапі дебюту написання проекту, чи потрібне постійне відкриття приймати нові групи, зацікавлені в продукції та результатів проектів та вжити всі необхідні заходи, щоб зробити їх доступними на скільки це можливо. Також майте на увазі, що зусилля не повинні бути зосереджені виключно на зовнішню оцінку, поширення інформації про проект має бути зроблено також і на рівні організації.

Якісні заходи з поширенні і експлуатації результатів можуть бути досить дорогими. Витрати структуруються по типу та змісту проекту, в рамках бюджету організації та донорів.

Отже, **валоризація** означає проведення як мінімум п'яти етапів:

- чітке обґрунтування цілей розповсюдження і експлуатації (існуючі потреби, очікуваних результатів і бенефіціарів цих результатів);
- стратегія виявлення результатів, які будуть поширені та цільової групи, які здійснюватимуть діяльність з розповсюдження;;
- вибір методів для вирішення групи і встановлення відповідальності у зв'язку з цим на рівні кожного партнера, що беруть участь у проекті;
- реалізація стратегії (фактичного проведення заходів за результатами випаровування);
- моніторинг та оцінка розповсюдження та експлуатації діяльності.

Додаток: Лист проекту

БЛАНК Проекту

1.Назва

2.Місцезнаходження

3.загальна вартість проекту

4. Пропонована структура партнерства

Деталі: Назва (установи/контактна особа), кількість персоналу, основний вид діяльності, послуги та товар, який пропонуєте	
Деталі партнерів:	

5. Опис проекту

5.1. Контекст та проблематика:	
---------------------------------------	--

5.2. SWOT аналіз:	<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
	<u>Можливість</u>	<u>Загрози</u>

5.3. Ціль (Загальна мета)	
5.4. Конкретні цілі	
5.5. Цільова група	
5.6. Прямі бенефеціари	
5.7. Непрямі бенефеціари	

5.8 Результати: Очікування результатів які отримуються через досягнення цілей	
5.9 Заходи (WBS-Work Breakdown Structure)	

--	--

5.10 Результати: Результати / досягнення які отримуються з проведення заходів	
Команда проекту	

--	--

6. Тривалість проекту

7. Бюджет проекту

7.1. Бюджет категорії витрат

Виділіть категорії з витратами, необхідних для реалізації проекту.

7.2. Бюджетні категорії з витрат та заходами.

Виділіть кожен захід з категорії витрат необхідних для запуску цього заходу.

7.3. Бюджет за джерелом фінансування

Виділіть запитані суми для проекту в євро.

Всього неприйнятних витрат		Власний прийнятний внесок		Запитана сума до інвесторів/джерел фінансування	
Заявник	Партнер	Заявник	Партнер	Заявник	Партнер

Робоча команда:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Бібліографія

1. Asociația Project Management România, *Managementul proiectelor: glosar*, Editura economică, București, 2002;
2. Bârgăoanu Alina, *Managementul proiectelor - curs*, Universitatea virtuală de afaceri, SNSPA, București
3. Crocnan Daniel Ovidiu, Calotă Monica, *Managementul proiectelor (manualul cursantului)*;
4. Denis Look, *Management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000;
5. Dicționar *Webster's Online*
6. *Dicționar de managementul proiectelor*, AFITEP, Asociația franceză de managementul proiectelor, traducere din limba franceză Ion Nățăilă, Editura Tehnică, București, 2001;
7. Ivanolic A, Collin P.H., *Dicționar de resurse umane și managementul personalului*, traducere din limba engleză, Necula Emma, Nățăilă Ion, Petrescu Alina, Editura Tehnică, București,
8. Jean – Paul Louisot, *What Makes an Effective risk Manager?*, Risk Management Magazin, iunie 2003
9. Manual de managementul proiectelor , Guvernul României, Departamentul de integrare europeană (1998);
10. Niculescu Ovidiu, *Sisteme, metode și tehnici managerial ale organizației*, Editura economic, 2000, București;
11. Opran Constatin (coord), *Curs Managementul proiectelor*, SNSPA, București, 2002;
12. Project Management Institute, *A guide to the Project Management Body of Know ledge*, 2000 Edition;
13. Purcărea Anca, Niculescu Cristian, Constantinescu Doina, *Management, Elemente fundamentale*, Editura Niculescu, București
14. Paraipan Liliana, Stanciu Corina, *Managementul riscului*, Bursa română de mărfuri, București, 2001;
15. R. Max Wideman, *Fundamental Principles of Project Management*, Project Management Forum, Digest volume 4, nr.7, iulie 1999
16. Standardul român SR 13465:2007;
17. Szuder Andrei, *Managementul proiectelor*, editura Bren, București, 2001
18. Tran Vasile, Stanciugelu Irina, *Teoria comunicării*, Ministerul educației și cercetării, SNSPA, București, 2001
19. <http://www.compendiu.ro>
20. <http://www.ganttthead.com>
21. <http://www.projectmanagement.ro>
22. <http://www.finantare.ro>
23. <http://www.infoeuropa.ro>

Ця публікація здійснена за підтримки Європейського Союзу. За зміст даної публікації несе власну відповідальність Повітова Рада Васлуй і вона ні в якому разі не може сприйматися як офіційна позиція Європейського Союзу або структур управління Спільної Операційної Програми Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013.

Європейський Союз складається з 28 країн-членів, які вирішили поступово об'єднати свої знання, ресурси, та долі. Спільно, протягом 50 років, вони збудували зону стабільності, демократії та сталого розвитку, зберігаючи культурне різноманіття, терпимість та свободу особистості. Європейський Союз прагне поділитися своїми досягненнями та цінностями з країнами та народами за його межами.

Європейська Комісія є органом виконавчої влади ЄС.

Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013, фінансується Європейським Союзом через Європейський Інструмент Сусідства та Партнерства і співфінансується країнами, які беруть участь у Програмі.

www.ro-ua-md.net

“Спільні кордони. Спільні рішення”

Партнери:



Проект
реалізується
Повітовою
Радою Васлуй

Вул. Штефан чел Маре
79, Васлуй
Тел.: +40 235 361 090
Факс: +40 235 361 091
Електронна пошта:
consiliu@cjvs.eu
Веб-сайт: www.cjvs.eu



Районна Рада
Леова

Вул. Інdependenceй 5,
м. Леова
Тел.: +373 026 322 058
Факс: +373 026 322 058
Електронна пошта:
consiliu@leova.md
Веб-сайт: www.leova.md



Районна Рада
Ніспорень

Вул. Іоанн Вода 2,
м. Ніспорень
Тел.: +373 264 26853
Факс: +373 264 22291
Електронна пошта:
integ.euro@mail.ru
Веб-сайт:
www.nisporeni.md



Районна Рада
Хинчешть

Вул. Міхалча Хинку 126,
м. Хинчешть
Тел.: +373 026922058
Факс: +373 026922302
Електронна пошта:
consiliu@hincesti.md
Веб-сайт:
www.hincesti.md



Ренійська
Районна Рада

Вул. Комсомольська 139
м. Рені
Тел.: +380 067 7085 600
Факс: +380 4840 2 76 18
Електронна пошта:
renirairada@meta.ua
Веб-сайт:
www.reni-rada.odessa.gov.ua



Агентство Сталого
Розвитку та Європейської
Інтеграції «Євро регіон
Нижній Дунай»

Вул. Дзержинського 1,
м. Ізмаїл
Тел.: +380 484 198 108
Факс : +380 484 198 108
Електронна пошта:
asdei.euroregion@yandex.com
Веб-сайт: www.asdei.od.ua