



# **Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку**

**Т. М. Безверхнюк**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ**

**Навчально-методичний посібник**

Одеса  
2024

УДК 005.8

**Автори:**

**Безверхнюк Т.М.**, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком

**Рецензенти:**

**Іванов А. М.**, доктор економічних наук, професор, Директор Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва Одеського національного морського університету

**Яценко О. В.**, кандидат технічних наук, доцент, Генеральний директор ТОВ «Центр реалізації проєктів»

*Рекомендовано до друку Навчально-методичною Радою  
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку  
(протокол № 2 від 13 листопада 2024 р.)*

Безверхнюк Т. М. Менеджмент проєктів: навчально-методичний посібник [для здобувачів другого (магістерський) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»]. Одеса: ДУІТЗ, 2024. 74 с.

Навчально-методичний посібник «Менеджмент проєктів» є складовою інтегрованого комплексу методичного забезпечення підготовки здобувачів другого (магістерський) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління проєктами та програмами». Структура посібника відповідає робочій програмі дисципліни ОК-5 «Менеджмент проєктів» і розкриває основні складові вивчення дисципліни: анотований зміст теоретичного матеріалу, що викладається на лекціях; рекомендації з підготовки до практичних занять; рекомендації з організації самостійної роботи; питання для підготовки до підсумкового контролю знань і вмінь.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Стратегія навчання.....	7
2. Анований зміст теоретичного матеріалу, що викладається на лекціях.....	11
3. Навчально-методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять .....	16
Практичне заняття № 1 на тему «Життєвий цикл проєкту та процеси проєктного управління».....	17
Практичне заняття № 2 на тему «Аналіз проблемного поля проєкту. Опис проблеми».....	17
Практичне заняття № 3 на тему «Алгоритм аналізу заінтересованих сторін проєкту. Побудова матриці заінтересованих сторін».....	21
Практичне заняття № 4 на тему «Побудова дерева цілей проєкту».....	33
Практичне заняття № 5 на тему «Побудова логічної матриці проєкту»	36
Практичне заняття № 6 «Побудова WBS та OBS проєкту».....	39
Практичне заняття № 7 на тему «Побудова календарного графіку проєкту».....	43
Практичне заняття № 8 на тему «Мотивація та стимулювання проєктної команди».....	48
Практичне заняття № 9 на тему «Особливості підготовки проєктної заявки».....	49
Практичне заняття № 10 на тему «Алгоритм підготовки проєктів під гранти».....	59
4. Інформаційно-методичні рекомендації до організації та змісту самостійної роботи.....	63
Теми для самостійного вивчення питань, які не викладаються на лекційних заняттях.....	64
5. Питання для підготовки до екзамену.....	70
6. Рекомендована література	73

## ВСТУП

Динамічне глобальне середовище, в якому оперують українські підприємства, потребує від них гнучкості та адаптивності, що обумовлює виконання певного комплексу дій у форматі різноманітних проєктів із залученням внутрішніх та зовнішніх консультантів. Проєктний менеджмент стає інструментом ефективної реалізації планів стратегічного розвитку та забезпечення операційної стійкості підприємств, що зумовлює потребу у відповідних фахівцях – менеджерах проєктів.

У результаті комплексних економічних перетворень, які відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються сучасні моделі та механізми побудови ринкових економічних відносин. Важливе місце при цьому належить менеджменту проєктів, а саме, необхідності розв'язання таких питань:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проєкту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проєкту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проєкту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проєкту.

Розв'язуючи всі перелічені питання, ми стикаємося з проблемою управління проєктами, тобто з особливим мистецтвом, яким необхідно оволодіти кожному менеджеру – уміння швидко давати якісні результати є запорукою життєвого та професійного успіху незалежно від набутої спеціальності.

Навчальна дисципліна «Менеджмент проєктів» – це інтенсивний курс базових компетенцій з управління проєктами, націлений на формування у здобувачів вищої освіти проєктного мислення – вміння проєктувати майбутнє, використовуючи процес чіткого структурування та переструктурування інформації про об'єкт, ситуацію його розвитку.

**Актуальність вивчення дисципліни «Менеджмент проєктів»** полягає в:

- теоретичному усвідомленні концепції нового ринкового менеджменту, що потребує запровадження ефективного управління змінами, яке пов'язане з витратами часу та коштів. Процес такого роду змін, здійснюваних за попередньо розробленими правилами у рамках бюджету, часових та інших обмежень, – це й є управління проєктами;

- практичному опануванні системи спеціальних знань – «мови управління проектами» – управлінського інструменту, що дозволяє максимально повно здійснювати основну функцію топ-менеджера: балансування інтересів зацікавлених сторін.

Засвоєння основних понять, методів і засобів проектного менеджменту, надбання навичок володіння та застосування сучасного інструментарію та креативних технологій прийняття управлінських рішень є важливою складовою фахової підготовки здобувачів вищої освіти.

**Мета навчальної дисципліни** – формування комплексу знань, практичних умінь та управлінських компетентностей для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління проектами та забезпечення їх успішного виконання; оволодіння навичками професійної орієнтації в різноманітних ситуаціях, пов'язаних із підготовкою та реалізацією управлінських і проектних рішень, забезпечення комунікаційної взаємодії в інформаційному середовищі між суб'єктами проектної діяльності, раціонального використання можливостей та ресурсів організації (людських, матеріальних, фінансових інформаційних ресурсів та комунікаційних каналів) для розв'язання проблемних ситуацій та досягнення поставлених цілей.

**Завдання, що вирішуються відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій:**

- сформулювати системне уявлення про проект як об'єкт управління, систематизовані знання з основ теорії та методології управління проектами, розуміння технології впровадження проектного підходу в різних сферах суспільної діяльності;
- розвивати вміння з підготовки, виконання і завершення проектів, аналізувати поточний стан виконання проекту та приймати своєчасне, обґрунтоване та компетентне рішення щодо проекту;
- розвивати навички виконання проектів у різних галузях діяльності, використання засобів і інструментів управління проектами, розроблення і реалізації конкретних заходів щодо цього і застосування їх в поточній діяльності;
- вдосконалювати рівень комунікативної компетентності у сфері управління проектами, зокрема в контексті впровадження новацій з використанням комп'ютерно-інтегрованих та інтелектуальних технологій;
- мотивувати на активну участь у процесі прийняття проектно-управлінських рішень, на відповідальність за якість та успішність реалізації проекту.

**Очікувані програмні результати навчання**

По завершенню навчання здобувачі другого (магістерський) рівня вищої освіти повинні продемонструвати навчальні досягнення, що корелюються з

вимогами до загальних компетентностей (ЗК), спеціальних/фахових компетентностей (СК), а також програмних результатів навчання (ПРН), визначених вимогами ОПП «Управління проектами та програмами» і Стандартом вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент», а саме:

**ПРН1** Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління проектами та програмами в непередбачуваних умовах;

**ПРН3** Проектувати ефективні системи управління організаціями, проектами та програмами;

**ПРН4** Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

**ПРН5** Планувати діяльність організації в стратегічному та проектному векторах;

**ПРН7** Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу та/ або команди проекту, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

**ПРН9** Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

**ПРН10** Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

**ПРН12** Вміти спрямовувати поведінку людей, створювати організаційні структури проектної роботи та управляти командою проекту;

**ПРН13** Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення сфер виконання на всіх етапах життєвого циклу проекту;

**ПРН14** Вміти застосовувати знання, уміння, інструменти та методи до операцій проекту для забезпечення відповідності вимогам проекту, спрямовувати роботи проекту на досягнення запланованих кінцевих результатів;

**ПРН15** Вміти формулювати вимоги та зміст проекту, управляти ними на основі застосування міжнародних стандартів та каскадних (Waterfall) і гнучких (Agile) підходів до управління проектами.

## 1. СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ

Для викладання, вивчення і засвоєння навчального матеріалу дисципліни ОК-5 «Менеджмент проектів» використовується розроблена викладачами кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком авторська методика організації навчального процесу, що базується на компетентнісному підході з використанням сучасних форм і технік інтерактивного навчання.



Суть інтерактивного навчання полягає в тому, що навчальний процес відбувається тільки шляхом постійної, активної взаємодії всіх здобувачів. Головними в процесі є зв'язки між здобувачами, їх взаємодія та співпраця. Організація інтерактивного навчання передбачає моделювання життєвих ситуацій, використання рольових ігор, спільне вирішення проблем на основі аналізу обставин та відповідної ситуації. Воно ефективно сприяє формуванню загальних і спеціальних компетентностей, виробленню цінностей, створенню атмосфери співпраці, взаємодії.

Стратегія організації навчання за дисципліною «Менеджмент проектів» включає наступні компоненти формування професійної компетентності проєктного менеджера:

- *Активізована (проблемна) лекція* – форма проведення занять, призначених для засвоєння теоретичного матеріалу з використанням методів спонукання до аналізу та зіставлення фактів, доведення чи заперечення суджень, формулювання висновків та перевірки їх правильності. Активізована чи проблемна лекція спрямована на розвиток аналітичного та управлінського мислення з використанням елементів активного спілкування, сучасних інформаційних технологій, концентрації уваги на ключових питаннях теми, надання друкованого матеріалу та електронної версії теми. Щодо інтенсифікації лекцій, активізації інтелектуальної діяльності здобувачів, то найбільший результат дає лекція в режимі презентації з використанням програми Power Point. Суть її позитивного ефекту полягає у реалізації принципу наочності, стимулювання запам'ятовування, концентрації уваги завдяки візуальній різноманітності, заощадженні часу, збільшенні обсягу наданого матеріалу, можливості подавати матеріали лекції у вигляді таблиць, діаграм, графіків, карт, ілюстрацій;

- *Науково-інформаційна лекція* – покликана висвітлити прогресивні способи виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою, тобто отримання та використання теоретичних знань, важливої

наукової інформації з конкретної теми дисципліни. Її мета – виявити і довести фундаментальні залежності у вигляді теорій, законів, закономірностей, категорій, понять, наукових фактів. Квінтесенція пошукової взаємодії – це постановка (запитання, дебати, діалог тощо) і розв’язання (припущення, гіпотези, версії, аргументації) реальних науково-прикладних проблем;

- *Практичні заняття* – форма заняття, за якою викладач організовує детальний розгляд здобувачами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує фахові компетентності щодо їх практичного застосування. Пріоритетними методами проведення практичних занять є тренінги, учбові групові дискусії, case-study, ділові ігри, методи проєктів для організації самостійної роботи слухачів, модераційні сесії, де головна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навиків. Проведення практичних занять в проблемному режимі дає змогу засвоїти проєкт і проєктне середовище, їх структуру і зміст з метою подальшого практичного застосування в реальних проєктах;

- *Самостійна робота здобувачів* із засвоєння навчальної дисципліни «Менеджмент проєктів» зорієнтована на: мотивацію здобувачів до навчання; формування здібностей самостійної навчальної, науково-дослідної і практичної роботи; розвиток професійно-орієнтованих і компетентностей майбутніх фахівців. З урахуванням змісту, цілей і завдань навчальної дисципліни «Менеджмент проєктів», самостійна робота здобувачів організована за наступними напрямками:

- методологічний – робота, що забезпечує підготовку до поточних занять (практичні заняття, індивідуальне (групове) науково-дослідне завдання);

- науковий – написання наукових публікацій, участь в наукових комунікативних заходах;

- прикладний – участь в розробці та реалізації реальних проєктів на замовлення;

- особистісно-рольовий – розроблення, проведення і безпосередня участь в ділових іграх і тренінгах за планом роботи кафедри.

Для оцінювання навчальних досягнень здобувачів з дисципліни «Менеджмент проєктів» застосовуються методи усного, письмового і тестового контролю. Методи усного контролю (індивідуальна бесіда, доповідь, дискусія, тощо) на практичних заняттях дозволяють визначити рівень володіння теоретичним матеріалом і спеціальною термінологією, а також уміння обґрунтовувати й доводити свою точку зору на підставі пошуку, аналізу та оцінювання великого за обсягом навчального матеріалу. Метод письмового контролю застосовується при виконанні індивідуальних завдань. Методи тестового контролю застосовуються при проведенні поточного

контролю на практичних заняттях і підсумкового контролю при проведенні екзамену.

*Розподіл балів, що отримують здобувачі з дисципліни  
«Менеджмент проєктів»*

Поточне навчання					Самостійна робота	Екзамен	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>4</b> (1 практичне заняття)	<b>16</b> (4 практичних заняття)	<b>8</b> (2 практичних заняття)	<b>8</b> (2 практичних заняття)	<b>4</b> (1 практичне заняття)			

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється за 100-бальною шкалою і становить: за поточну успішність – 40 бал., самостійна робота – 20 бал.; за підсумкове тестування (екзамен) – 40 бал. При оформленні документів за екзаменаційну сесію використовується таблиця відповідності оцінювання знань здобувачів за різними системами.

*Загальний обсяг дисципліни та розподіл часу  
за видами навчальної роботи для денної форми навчання*

Назви тем	Кількість годин			Усього годин
	лекц.	пр.	с. р.	
Тема 1. Сутність управління проєктами	4	2	24	30
Тема 2. Концепція проєкту	10	16	20	46
Тема 3. Структуризація проєкту	4	8	22	34
Тема 4. Технологія управління проєктами	6	10	22	38
Тема 5. Основи грантрайтингу	2	4	26	32
<b>Усього:</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>114</b>	<b>180</b>

**Теми лекційних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<i>Тема 1. Сутність управління проєктами</i>		
1.	Сучасний погляд на проєкт як об'єкт управління. Процесна концепція управління проєктами	2
2.	Оточення проєкту. Життєвий цикл проєкту	2
<i>Тема 2. Концепція проєкту</i>		
3.	Ініціація проєкту. Аналіз проблемного поля проєкту	4
4.	Концепція заінтересованих сторін проєкту	2
5.	Деталізація мети проєкту. Логічна матриця проєкту.	4
<i>Тема 3. Структуризація проєкту</i>		
6.	Структура проєкту та структуризація проєкту	2
7.	Сіткове та календарне планування проєкту	2
<i>Тема 4. Технологія управління проєктами</i>		

8.	Планування проєкту та розроблення проєктної документації	2
9.	Формування проєктної команди	2
10.	Особливості розроблення проєктної документації для участі у конкурсах проєктів	2
<i>Тема 5. Основи грантрайтингу</i>		
11.	Актуальні питання грантової діяльності	2
<b>Разом:</b>		<b>26</b>

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<i>Тема 1. Сутність управління проєктами</i>		
1.	Життєвий цикл проєкту та процеси проєктного управління	2
<i>Тема 2. Концепція проєкту</i>		
2.	Аналіз проблемного поля проєкту. Опис проблеми	4
3.	Алгоритм аналізу заінтересованих сторін проєкту. Побудова матриці заінтересованих сторін	4
4.	Побудова дерева цілей проєкту	4
5.	Побудова логічної матриці проєкту	4
<i>Тема 3. Структуризація проєкту</i>		
6.	Побудова WBS та OBS проєкту	4
7.	Побудова календарного графіку проєкту	4
<i>Тема 4. Технологія управління проєктами</i>		
8.	Мотивація та стимулювання проєктної команди	4
9.	Особливості підготовки проєктної заявки	6
<i>Тема 5. Основи грантрайтингу</i>		
10.	Алгоритм підготовки проєктів під гранти	4
<b>Разом:</b>		<b>40</b>

### Самостійна робота

Види самостійної роботи	Кількість годин
Проробка лекційного матеріалу	22
Самостійне вивчення питань, які не викладаються на лекційних заняттях	12
Підготовка до практичних занять	60
Аналіз додаткової літератури та опрацювання нової інформації, підготовка до усіх видів контролю	20
<b>Разом:</b>	<b>114</b>

## 2. АНОТОВАНИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ, ЩО ВИКЛАДАЄТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

### ТЕМА 1. Сутність управління проектами

#### ***Лекція 1. Сучасний погляд на проєкт як об'єкт управління. Процесна концепція управління проектами***

Визначення сутності поняття «проєкт». П'ять основних відмітних ознак проєкту. Головні елементи проєкту. Основні характеристики проєкту. Зв'язок між управлінням проектами, управлінням операційною діяльністю та стратегією організації. Сучасні підходи до управління проектами: системний, процесний, ситуаційний. Управління проектами як система і як процес. Процесна концепція управління проектами. Стандарти управління проектами.

##### Рекомендована література:

1. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проектами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. - Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Презентація лекції № 1 в Power Point

#### ***Лекція 2. Оточення проєкту. Життєвий цикл проєкту***

Оточення проєкту. Вплив організації на управління проектами (організаційна культура, комунікації, структура, активи та фактори зовнішнього середовища). Учасники проєкту. Поняття життєвого циклу проєкту. Етапи життєвого циклу. Основні фази проєкту. Характеристика кожної фази за діями.

##### Рекомендована література:

1. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проектами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. - Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Презентація лекції № 2 в Power Point

## **ТЕМА 2. Концепція проєкту**

### ***Лекція 3. Ініціація проєкту. Аналіз проблемного поля проєкту***

Група процесів ініціації. Схема виконання робіт та їх документування на фазі ініціації проєкту. Концепція як документ проєкту. Етапи розроблення концепції. Логіка технологічного процесу розроблення концепції проєкту. Аналіз проблемного поля. Процес аналізу проблемного поля. Метод причинно-наслідкового аналізу. Структуризація проблемного поля та побудова дерева проблем. Опис головної проблеми, на розв'язання якої буде спрямовано проєкт.

#### *Рекомендована література:*

1. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проєктами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Управління проєктами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. - Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
6. Презентація лекції № 3 в Power Point

### ***Лекція 4. Концепція заінтересованих сторін проєкту***

Концепція заінтересованих сторін. Визначення заінтересованих сторін проєкту. Взаємодія із заінтересованими сторонами. Стандарт взаємодії із заінтересованими сторонами. Залучення заінтересованих сторін. Управління взаємодією із заінтересованими сторонами проєкту.

#### *Рекомендована література:*

1. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard). Стандарт залучення зацікавлених сторін. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
2. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Управління проєктами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
4. Управління проєктами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
5. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
7. Презентація лекції № 4 в Power Point

### ***Лекція 5. Деталізація мети проєкту. Логічна матриця проєкту***

Деталізація мети проєкту, побудова дерева цілей. SMART-аналіз визначених цілей. Аналіз альтернативних варіантів проєкту. Формалізація концепції проєкту. Логічна матриця проєкту. Логіка втручання проєкту в ситуацію

#### Рекомендована література:

1. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проєктами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Управління проєктами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
6. Презентація лекції № 5 в Power Point

## **ТЕМА 3. Структуризація проєкту**

### ***Лекція 6. Структура проєкту та структуризація проєкту***

Поняття структури проєкту та структуризації проєкту. WBS проєкту. OBS проєкту. Відмінності між організаційною структурою організації та організаційною структурою проєкту. Матриця відповідальності проєкту. Структура ресурсів проєкту. Структура витрат проєкту.

#### Рекомендована література:

1. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проєктами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Управління проєктами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Презентація лекції № 6 в Power Point

### ***Лекція 7. Сіткове та календарне планування проєкту***

Сіткова модель. Елементи сіткової моделі: робота, подія, шлях. Веха проєкту. Правила побудови сіткової моделі. Діаграма PERT. Метод критичного шляху. Розроблення критичного шляху сіткового графіку. Графік Ганта. Визначення часу завершення проєкту.

#### Рекомендована література:

1. Моделі та засоби управління IT-проєктами : навчальний посібник / Уклад.: В.О. Кузьмич, О.В. Коваль, Р.А. Тараненко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 222 с.

2. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Презентація лекції № 7 в Power Point

#### **ТЕМА 4. Технологія управління проектами**

##### ***Лекція 8. Планування проєкту та розроблення проєктної документації***

Планування проєктних дій. Мета, призначення і види планів. Процес планування проєкту. Основні та допоміжні процеси планування. Обов'язкові елементи плану проєкту. Типові помилки планування. Фінансове планування. Основні етапи фінансування проєкту. Склад і порядок розробки проєктної документації. Управління розробкою проєктно-кошторисної документації. Експертиза проєктно-кошторисної і проєктної документації.

##### *Рекомендована література:*

1. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Презентація лекції № 8 в Power Point

##### ***Лекція 9. Формування проєктної команди***

Основні поняття та цілі управління людськими ресурсами проєкту. Команда проєкту. Взаємозв'язок між проєктом, командою проєкту та іншими заінтересованими сторонами. Основні стадії життєвого циклу команди проєкту. Загальна структура процесів управління людськими ресурсами проєкту. Розробка плану управління людськими ресурсами. Набір команди проєкту. Розвиток команди проєкту. Управління командою проєкту. Мотивація в умовах проєкту. Особливості стимулювання персоналу проєкту на різних етапах проєкту.

##### *Рекомендована література:*

1. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 334 с.
2. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. - Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
4. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

5. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с
6. Презентація лекції № 9 в Power Point

### ***Лекція 10. Особливості розроблення проектної документації для участі у конкурсах проєктів***

Форми конкурсних пропозицій та технологічні вимоги щодо їх заповнення. Формування ініціативної групи та проведення модераційної сесії. Організація роботи з заінтересованими сторонами. Визначення продукту та результату проєкту. Аналіз альтернатив. Структуризація цілей та робіт за проєктом. Розрахунок бюджету проєкту з урахуванням вимог співфінансування. Визначення інноваційності, мультиплікативності та сталості проєкту. Логіка виконання проєкту.

#### ***Рекомендована література:***

1. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>
2. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 334 с.
3. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Управління проєктами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
5. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Презентація лекції № 10 в Power Point

## **ТЕМА 5. Основи грантрайтингу**

### ***Лекція 11. Актуальні питання грантової діяльності***

Поняття гранту. Форми співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями. Переваги та недоліки грантової діяльності. Інформаційні джерела грантрайтингу. Умови участі в грантових програмах. Характеристики грантових конкурсів. Пошук потенційних донорів. Вибір грантодавця. Стратегія і тактика роботи з фондами-донорами. Міжнародні донори та фінансові організації. Особливості та етапи підготовки проектної заявки на грант.

#### ***Рекомендована література:***

1. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>
2. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
3. Грант-менеджмент: просто про складне : Навчально-практичний посібник з грантового менеджменту. URL: <https://www.prostir.ua/?library=hrantmenedzhment-prosto-pro-skladne>
4. Презентація лекції № 11 в Power Point

### **3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Мета** - поглиблення та закріплення знань з питань теорії та практики проєктного менеджменту, удосконалення умінь і навичок:

- наукового аналізу проєктної діяльності – опанування засад, специфічних методів та інструментів проєктного менеджменту;
- виконання основних функцій управління проєктами – ініціації, організації, мотивації, планування та контролю;
- участі в дискусіях і аргументованого відстоювання власної точки зору.

#### **Організація проведення практичних занять**

1. Для аналізу має бути запропонована проблемна ситуація чи управлінське завдання, що відповідає компетенції учасників заняття, та із змістом якого вони мали можливість заздалегідь ознайомитися. Практичні заняття передбачають попередньо самостійну роботу. При виконанні практичного завдання здобувачам слід орієнтуватися на вивчений матеріал, а також урахувати власний професійний досвід, результати наукових досліджень.

2. Сценарій проведення заняття ґрунтується зазвичай на комбінованому підході. Протягом 20 (чи більше) хвилин за участю викладача учасники заняття уточнюють зміст певних понять, визначають принципи, методичні підходи, технології, необхідні для виконання даного практичного завдання. Потім учасники розбиваються на робочі групи (в кількості 3-5 осіб). Кожна група самостійно аналізує і оцінює ситуацію, розробляє пропозиції згідно з шаблоном, підготовленим для даного заняття викладачем.

Тривалість роботи в малих групах залежить від тривалості заняття – дві чи чотири академічних години. Викладач надає в малих групах консультативну допомогу. За підсумками роботи кожна така група робить презентацію на загальному засіданні навчальної групи з використанням наочних засобів навчання (в середньому по 10 – 15 хвилин). Презентації мають супроводжуватися відкритою дискусією всіх учасників заняття. Викладач підбиває підсумки.

Практичне заняття завершується підготовкою письмових пропозицій щодо розв’язання проблемної ситуації чи вирішення управлінського завдання.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1 НА ТЕМУ:  
«Життєвий цикл проєкту та процеси проєктного управління»  
(2 год.)**

---

**Мета:** засвоїти основні поняття процесної концепції управління проєктами та життєвого циклу проєкту, сформувані навички аналізу обмежень та оточення проєкту.

**Завдання:** переглянути фільм «11 друзей Оушена» (<https://uaserials.pro/2537-odynadcyat-druziv-oushena.html>) та зробити короткий огляд проєкту, відповівши на наступні питання:

- 1) учасники проєкту та їх ролі;
- 2) цілі проєкту (генеральна мета, мета команди, мета замовника, мета керівника, мета спонсора);
- 3) фази життєвого циклу проєкту – ініціація, розроблення, реалізація, завершення (коли починаються і завершуються).

**Форма проведення:** групова робота

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 НА ТЕМУ:  
«Аналіз проблемного поля проєкту. Опис проблеми» (4 год.)**

---

**Завдання:** За обраною самостійно Вами проблемною ситуацією, слід точно описати конкретну проблему, яка може бути розв'язана за допомогою проєкту. Для цього:

1. Необхідно описати ситуацію, що спонукала приступити до розробки проєкту.
2. Провести причинно-наслідковий аналіз з метою структуризації проблемного поля проєкту.
3. Ідентифікувати та чітко описати головну проблему, на розв'язання якої буде орієнтовано проєкт за наступними характеристиками:
  - сутність або зміст;
  - організаційна або географічна локалізація;
  - сталість проблеми та тенденції погіршення ситуації;
  - кількісні та якісні показники оцінки стану проблеми;
  - наслідки проблеми;
  - які вже були спроби вирішення проблеми.

**Рекомендації до виконання:**

1. Опис ситуації, що спонукала приступити до розроблення проєкту, пропонується надати за наступними складовими:

- стисла інформація про адміністративно-територіальну одиницю (в тому числі кількість населення) та опис існуючих потреб і проблем в селі, селищі, місті, регіоні / організації;
- детальне визначення проблематики (проблемної ситуації), на основі


якої виникла ідея щодо підготовки цього проекту.

*Процес аналізу проблемного поля (проблематизація)* починається з аналізу ситуації та виявлення найактуальніших проблем, на вирішення або оптимізацію яких має бути зорієнтованим проект.

*В якості одиниці аналізу можуть виступати:*



- *соціальна ситуація*, що характеризує сукупність обставин і умов життєдіяльності суспільства в цілому;
- *локальна ситуація* на певній території (регіон, місто, район тощо);
- *ситуація, обумовлена конкретними обставинами* та умовами життєдіяльності конкретної соціальної категорії або групи населення.

<p><b>Приклад</b></p> 	<p>Територією реалізації проекту є природна територія, що особливо охороняється, на узбережжі лиману Сасик та 36-43 км піщаної коси Чорного моря у Татарбунарському районі Одеської області. Проектована територія володіє величезним рекреаційно-туристичним потенціалом: наявність унікальних природно-лікувальних ресурсів (водні ресурси лиману Сасик, узбережжя Чорного моря, сприятливий клімат, що дозволяє використовувати туристичні об'єкти з квітня по жовтень, а також використовувати створювані туристичні об'єкти для активного відпочинку взимку, родовища мінеральних вод, лікувальні ропа та пелоїди; вдале місце розташування (наближеність міжнародних транспортних коридорів (МТК №7), включення в міжнародні проекти Пан-європейської екологічної мережі (Азово-Чорноморський природний екологічний коридор); розвинене сільське господарство – овочівництво, садівництво, з ключовою галуззю – виноградарство та виноробство; наявність трудових ресурсів; високий рівень підприємницької активності у сфері надання рекреаційно-туристичних послуг – функціонуючи зони відпочинку – Расейка, Лебедівка та Катранка.</p> <p>Проте на теперішній час ресурси території не використовуються для здійснення організованої туристичної діяльності, рекреаційні та лікувально-оздоровчі природні ресурси використовуються хаотично або не використовуються взагалі, що призводить до їх нераціонального використання та негативного впливу на навколишнє середовище.</p> <p>Зазначену проблему місцеві органи виконавчої влади намагаються вирішити з 2015 року. Зокрема, 17.12.2015 р. було отримано розпорядження голови Татарбунарської РДА № 370/А-2015 «Про розроблення детального плану території піщаної коси з 37 по 53 км Татарбунарського району Одеської області» та розпорядження голови Татарбунарської РДА № 384/А-2015 «Про організацію розроблення детального плану території піщаної коси з 37 по 53 км Татарбунарського району Одеської області». Роботи навіть було розпочато, але не закінчено внаслідок відсутності коштів на їх оплату.</p>
---	---

## 2. Причинно-наслідковий аналіз та структуризація проблемного поля проекту («дерево» проблем)

*Побудова «Дерева проблем»* є дієвим інструментом для опису проблеми і розпочинається з виокремлення із низки визначених за допомогою «мозкового штурму» проблем початкової проблеми. Потім визначають проблеми (причини), які споріднені з початковою, і розміщують їх нижче

початкової. Чинники, які є безпосередніми наслідками початкової проблеми, розташовують вгорі. Всі інші проблеми упорядковують аналогічним чином і з'єднують стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками.

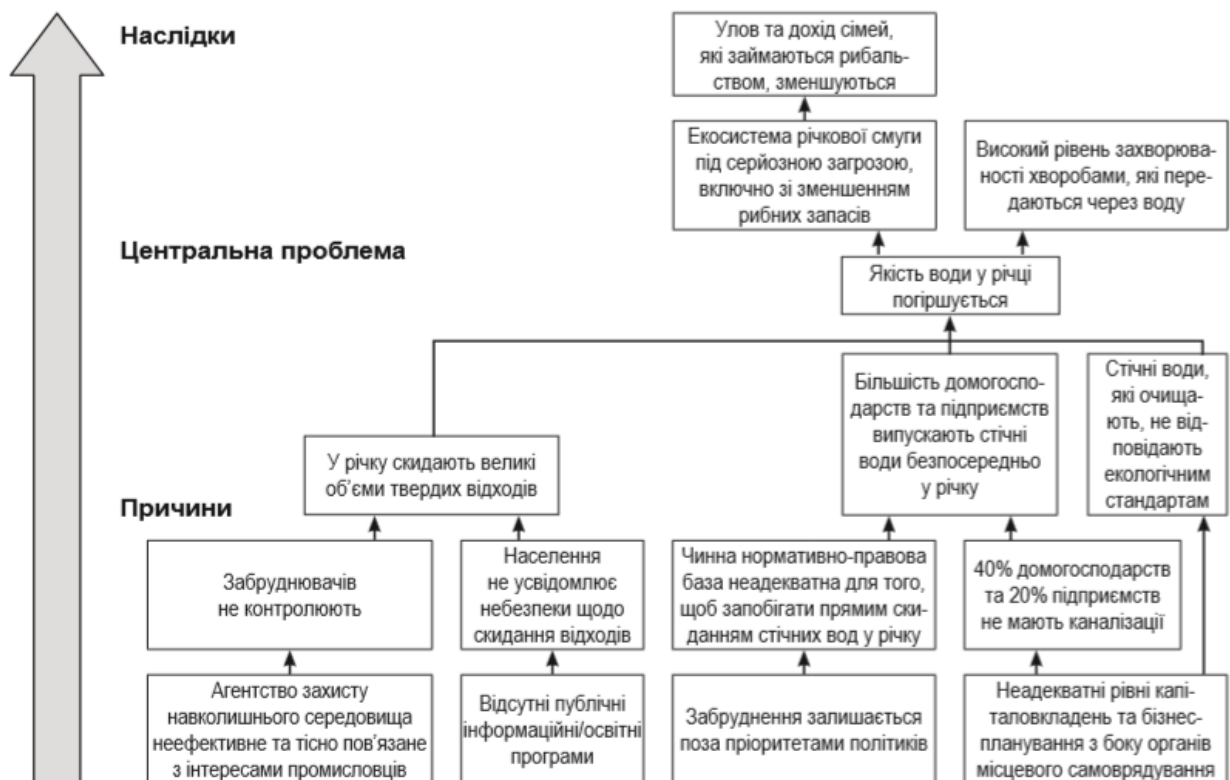
! Слід пам'ятати, що формулювання проблеми завжди визначає негативний процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу. Отже, *проблема має бути визначена як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.*

Побудову «Дерева проблем» починають з центральної проблеми. Потім визначають інші проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.

Після того як ви визначили усі проблеми, пов'язані з центральною, треба ретельно проаналізувати кожну з них та визначити причинно-наслідковий зв'язок між ними.

Проблеми, які є прямими наслідками початкової проблеми, розміщують угорі. Таким чином, проблема-причина має бути на один рівень нижче, ніж проблема-наслідок. Проблеми, що не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, показуються на одному рівні.

! **Критично важливим є з'ясування причин виникнення проблеми. Особливого значення це набуває, коли проблема є комплексною, з мережевими зв'язками, тобто являє собою “клубок” проблем.**



Приклад використання причинно-наслідкового аналізу для побудови дерева проблем

3. Опис головної проблеми, на розв'язання якої буде орієнтовано проєкт  
*Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно. В описі проблеми мають бути відповіді на такі запитання:*

1. Що становить проблему, на вирішення якої буде спрямовано проект? (коротко описують проблему її політичний, правовий, соціально-економічний, технічний, культурний контекст, вказують масштаб і вплив проблеми).

2. Чому з'явилася проблема? (зазначають симптоми і причини появи проблеми).

3. Кого стосується проблема? (описують заінтересовані сторони та їх інтереси).

4. Що вже робилося для вирішення цієї проблеми і чому не вдалося досягнути позитивних результатів? (попередній досвід).

5. Що буде, якщо проблема не буде вирішена? (обґрунтовується важливість проблеми та можливі наслідки).



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

В описі проблеми показують її узгодженість з національними, регіональними і місцевими стратегічними пріоритетами та пріоритетами донора. *Проблему формулюють так, аби її легко було перетворити у цілі та завдання.*

При роботі над описом проблеми ви маєте:

- *чітко визначити всі проблеми*, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що це завдання, в принципі, може бути вирішене у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;

- *підтвердити наявність проблеми* за допомогою додаткових матеріалів, статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у вашій галузі та ін. (таблиці та схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому приберіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);

- *бути реалістичними* – не намагатися розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.

#### Приклад



Основні проблеми території реалізації проекту, на вирішення яких спрямовано проект: *масштабний потік неорганізованих туристів з високою концентрацією на обмежених територіях морського узбережжя, що призводить до перевантаження природних комплексів; підвищена небезпека забруднення водоймищ патогенною мікрофлорою в місцях неорганізованого відпочинку із-за відсутності центральних мереж водопостачання та каналізації; підвищена епідеміологічна небезпека для відпочиваючих із-за відсутності медичного обслуговування та умов для організації харчування, а також збору та утилізації відходів; активна та неупорядкована господарська діяльність на узбережжях лиманів та в прибережних захисних зонах, хаотична дачна забудова, що призводить до зниження якості та лікувальних властивостей унікальних ропи та пелоїдів лиманів; відсутність комплексного розвитку території,*

	зокрема, відсутність генерального плану і детального плану території, відсутність досліджень лікувальних властивостей пелоїдів і ропи, а також мінеральної води; практично відсутні можливість їх отримання для органів влади та підприємців внаслідок високої вартості робіт з розроблення такої документації; <i>відсутність ефективного управління, зокрема, відповідної управлінської структури</i> , для координації та контролю за господарською діяльністю на території.
--	---



Основна помилка!!!! *Багато заявників не розуміють різниці між самою проблемою та методами її розв'язання.* Наприклад: організація, яка допомагає людям похилого віку в одному з районів міста, стверджує, що їй клієнтам вкрай необхідні мікроавтобуси для проїзду по місту. Організація підрахувала, що існує «потреба» в автобусах, тому що багато жителів району не можуть приїхати на прийом до лікаря та ін. Помилка тут у тому, що замість постановки власне проблеми, автори заявки перескочили відразу до наступного пункту — Методи. Наявність автобусів — лише засіб доставки людей похилого віку до місця знаходження медичних та інших необхідних (але без спеціального транспорту недоступних) їм служб. Адже, крім такого методу вирішення проблеми існує і багато інших!

*Характеризуємо проблему/потребу, а не метод /засіб її вирішення!!!*

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 2 слід використовувати презентації лекцій № 1, 3.
2. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 344 с.
3. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
4. Технологія управління соціальними проектами : монографія / за заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3 НА ТЕМУ:**

#### **«Алгоритм аналізу заінтересованих сторін проєкту. Побудова матриці заінтересованих сторін» (4 год.)**

**Завдання:** Відповідно до сформульованої проблемної ситуації, що може бути вирішена у формі проєкту, провести аналіз заінтересованих сторін за наступним алгоритмом:

1. Створити реєстр заінтересованих сторін;
2. Розробити карту стейкхолдерів (матрицю аналізу влада/інтерес);
3. Розробити матрицю аналізу заінтересованих сторін

## Рекомендації до виконання:

### 1. Створення реєстру заінтересованих сторін.



**Аналіз заінтересованих сторін** – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність проекту.

Найважливішим інструментом управління заінтересованими сторонами є їх визначення та ідентифікація.



**Визначення заінтересованих сторін проекту** – це процес виявлення всіх людей і організацій, на яких робитиме вплив проект, документування значимої інформації відносно їх інтересів, залучення і впливу на успіх проекту.

### Доцільним є виокремлення наступних груп заінтересованих сторін:

- *користувачі* – ті, хто використовують ресурси або послуги на відповідній території;
- *групи за інтересами* – ті, хто зацікавлений; ті, хто мають особливу думку; ті, хто здатні вплинути на використання ресурсу або послуги;
- *бенефіціари проекту* – ті, хто отримують будь-яку вигоду від реалізації проекту: цільові групи, ті, на яких вплив проекту на рівні цілей є безпосереднім і позитивним (до них можна віднести і персонал організацій-партнерів); кінцеві бенефіціари: ті, хто дістав користь від проекту в довгостроковій перспективі на рівні суспільства або сектора в цілому (наприклад, «діти» – завдяки збільшенню витрат на охорону здоров'я і освіту; «споживачі» – завдяки підвищенню якості продукції); партнери проекту: ті, хто займається здійсненням проектів в країні (вони також є зацікавленими сторонами і можуть бути «цільовою групою»).
- *керівники проекту*;
- *ті, хто найчастіше виключені з процесу ухвалення рішень.*

### Для створення реєстру заінтересованих сторін:

1. Потрібно визначити людей, групи, організації, на які впливатиме реалізація певного проекту;
2. Після того, як список заінтересованих сторін складено, потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів\*. Варто враховувати такі питання: вигода для стейкхолдерів, зміни, які має відчувати стейкхолдер у зв'язку з впровадженням певного проекту;
3. Необхідно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів для успішної реалізації проекту і наскільки сильний їхній вплив. Потрібно врахувати: роль, яку мають відігравати ключові стейкхолдери, та ймовірність того, що стейкхолдери зможуть відігравати цю роль; вплив негативного ставлення стейкхолдерів до проекту;

\* Стейкхолдер – синонім терміну «заінтересована сторона», відповідно до міжнародних стандартів.

4. Потрібно визначити ризики і очікування щодо заінтересованих сторін. Частково успіх впровадження проекту залежать від прогнозів, зроблених щодо різних груп стейкхолдерів, та можливих ризиків. Деякі з цих ризиків виникають через конфлікт інтересів. Тому потрібно визначити основні прогнози щодо кожного з «ключових» стейкхолдерів, які відіграватимуть важливу роль у реалізації проекту;

5. Потрібно визначити діяльність реалізатора проекту щодо одержання підтримки і зменшення опору з боку заінтересованих сторін: яким чином керівник проекту знаходитиме підхід до кожної групи стейкхолдерів. Яку інформацію потрібно їм надавати? Наскільки важливе залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень? Чи є певні люди або групи, що можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки ініціатив?

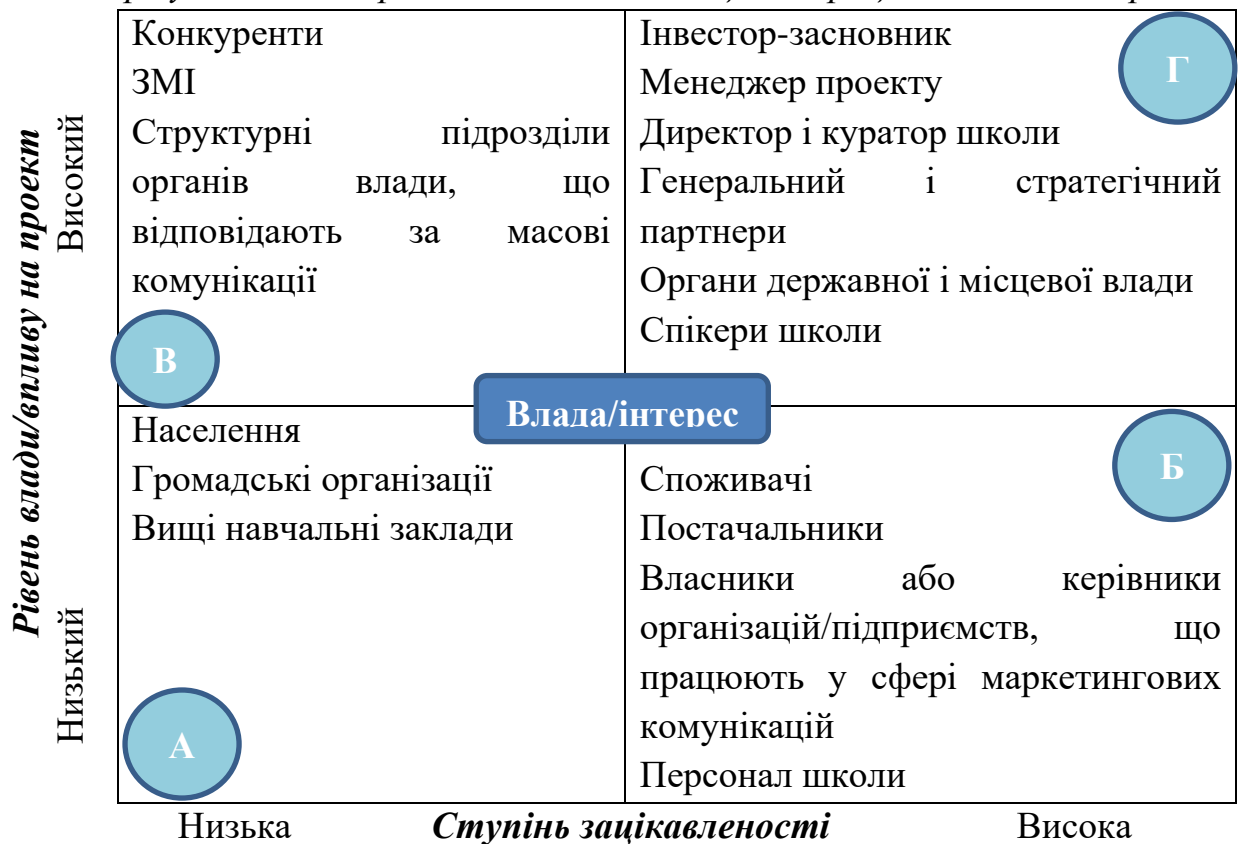
## 2. Створення карти стейкхолдерів (матриці аналізу влада/інтерес).



**Карта стейкхолдерів** – це спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами.

У карту стейкхолдерів важливо включати всі відносини, за допомогою яких організація з реалізації проекту впливає на людей або люди впливають на проект (див. лекція № 4, презентація лекції № 4).

Карту стейкхолдерів іноді називають ще матрицею «влада-інтерес».



Карта стейкхолдерів на прикладі проекту створення Вищої школи комунікацій

## Приклад створення реєстру заінтересованих сторін

### Реєстр заінтересованих сторін проекту створення Вищої школи комунікацій

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
1	Інвестор-засновник	Внутрішній	Формує упродовж життєвого циклу основні вимоги і масштаби проекту: формування та аналіз головної ідеї проекту; формування концептуальної бази проекту; координація та контроль за виконанням робіт життєвого циклу проекту.	Вкладає в проект свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу на нього. Є повноцінним партнером проекту і власником всього майна, яке придбано за рахунок його інвестицій.	Виявляє найбільшу зацікавленість в здійсненні проекту і досягненні його результатів. Є майбутнім власником, користувачем результатів проекту. В проекті це «Агентство маркетингових сервісів Marketing Bar».	Забезпечує фінансування проекту. В проекті це крупний консалтингова компанія з надання рекламно-маркетингових послуг повного циклу, що працює на ринку з 2011 року.	Узгодження всіх стратегічних питань; вирішення питань стратегічного партнерства і комунікацій; постійна підтримка «в курсі» статусу проекту; погодження принципів змін у проекті; погодження ціннісної політики проекту

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
2	Команда проекту	Внутрішній	Створюється на період здійснення проекту. В проекті - сформована із досвідчених спеціалістів необхідних областей знань та консультантів.	Проект успішно введено в експлуатацію.	Отримання досвіду, репутації та грошової винагороди. Нові зв'язки, професійні навички.	Відповідає за реалізацію проекту, координує, контролює хід реалізації.	З'ясування індивідуальних, організаційних і колективних інтересів. Чітка постановка необхідних до виконання задач. Проведення нарад для обговорення нових ініціатив, прийняття рішень по роботах і оцінки діяльності.
3	Персонал Вищої школи комунікацій	Внутрішній	Налагодження роботи курсів. Відповідає за якісне надання послуг споживачам.	Своєчасна виплата заробітної плати. Збільшення сегменту споживачів	Зацікавлені в просуванні послуг школи, якісному їх наданні. Отриманні досвіду і репутації.	Пілотний запуск та подальша робота школи має задовольнити споживача та привернути увагу нових учасників курсів.	Чітке визначення загальної мети шляхом об'єднання індивідуальних точок зору і підйому їх на більш високий, колективний рівень. Визначення загальних цінностей і культури.

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
4	Запрошені спікери	Зовнішній	Надають якісні освітянські послуги з використанням сучасних інтерактивних технологій викладання, допомагають у розробленні програми школи, консультують з сучасних трендів у сфері маркетингових комунікацій.	Інноваційна програма курсів у форматі «інтенсив». Висока репутація школи.	Ділова репутація, створення гарного іміджу на ринку. Отримання грошових премій за виконану роботу.	Створення сприятливих умов для роботи. Здійснення ділових контактів з необхідними організаціями.	Визначення професійної спеціалізації залученого спікера, щоб переконатися в правильній постановці завдання.
5	Партнери проекту	Зовнішній	Визначенням переліку послуг, що надаватимуться школою. Надання допомоги в залученні ЗМІ та проведенні рекламної компанії, розробці	Нові стратегічні партнери, розширення сегменту ринку комунікаційних послуг	Ділова репутація, розширення ділових зв'язків, новий сегмент ринку	Здійснення ділових контактів з необхідними організаціями	Визначення стратегічних перспектив від створення партнерської мережі

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
6	Постачальники	Зовнішній	Матеріально-технічне забезпечення.	Прибуток від реалізації своїх товарів і послуг, нові клієнти.	Зацікавлені в своєчасній виплаті належних їм сум за поставлені товари та надані послуги. Це орендодавці культурного центру кінотеатру «Київ», виробники рекламної і канцелярської продукції.	Здійснюють поставки витратних матеріалів, необхідного обладнання та проведення занять.	Принцип ефективного партнерства. Формування чіткого графіку поставок та розробка стандартів якості ресурсної бази, що постачатиметься.
7	Конкуренти	Зовнішній	Вплив на кількість учасників, можливі непорядні дії з їх боку (чорний піар) та впровадження нових послуг або ефективної маркетингової стратегії.	Очікують помилок в плануванні діяльності школи.	Не зацікавлені в створенні вищої школи комунікацій.	Підтримка важлива, адже, дії конкурентів можуть суттєво вплинути на діяльність.	Моніторинг поведінки конкурентів. Ефективна маркетингова політика, налагодження партнерства з іншими стейкхолдерами та цільовими аудиторіями

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
8	Споживачі	Зовнішній	Є користувачами кінцевої продукції. Визначають вимоги до продукту проекту, послуг, формують попит на них.	Очікування на реалізацію проекту. Можливе незадоволення результатами проекту.	Отримання якісних освітянських послуг, оволодіння сучасними знаннями, розвиток навичок і вмінь у сфері маркетингових комунікацій.	Формують попит на послуги, визначають репутацію школи.	Визначення критичних чинників успіху, щоб на початковому етапі зрозуміти, чого хоче споживач і мати можливість в міру розвитку процесу розібратися, що буде успішним впровадженням.
9	Громадські та державні організації	Зовнішній	Залучення в якості партнера Асоціації маркетологов України, яка надасть сертифікат якості, що дозволить підвищити репутацію серед учасників школи.	Підвищення рівня надання маркетингових і комунікаційних послуг. Запровадження сучасних комунікаційних технологій.	Розвиток освітянської інфраструктури.	Вплив на суспільну думку, формування іміджу.	Оцінка доступних проектів ресурсів та програми їх впровадження для переконання того, що стратегії, плани та ініціативи дійсно можна реалізувати. Ефективне партнерство.

<i>№</i>	<i>Заінтересована сторона</i>	<i>Статус</i>	<i>Роль в проекті</i>	<i>Очікування</i>	<i>Зацікавленість</i>	<i>Важливість підтримки</i>	<i>Стратегія взаємодії</i>
10	Державні регулюючі та контрольні установи, місцеві органи влади	Зовнішній	Здійснення державного контролю, визначення пріоритетів навчання, сприяння у працевлаштуванні випускників школи, надання преференцій.	Від успішного функціонування школи залежить стабілізація економіки регіону	Розширення сфери в регіоні, зниження безробіття. Запровадження нових моделей комунікацій, ефективність роботи у сфері масових комунікацій	Без підтримки органів влади утримати стійкі позиції на ринку достатньо складно.	Проходження всіх необхідних стадій створення суб'єкта підприємницької діяльності. Збір необхідних документів та оформлення ліцензії на виконання проектних робіт. Участь у цільових програмах розвитку міста.

### 3. Розроблення матриці аналізу заінтересованих сторін

Для розроблення плану дій з управління заінтересованими сторонами рекомендується заповнення матриці аналізу заінтересованих сторін

#### Матриця аналізу заінтересованих сторін

Заінтересовані сторони та їх основні характеристики	Інтереси та вплив проблем на них	Здатність здійснювати зміни та мотивація до них	Можливі заходи з урахування інтересів заінтересованих осіб

#### Приклад заповнення матриці аналізу заінтересованих сторін

Матриця аналізу заінтересованих сторін проекту створення Вищої школи комунікацій

<i>Ключові заінтересовані сторони та їх основні характеристики</i>	<i>Інтереси та вплив проблем на них</i>	<i>Здатність здійснювати зміни та мотивація до них</i>	<i>Можливі заходи з урахування інтересів заінтересованих осіб</i>
<i>Інвестор-засновник. Агентство «Маркетинг Бар» працює на ринку маркетингово-реklamних послуг повного циклу з 2011 р. Моніторинг ринку надання освітніх послуг з підвищення професійної кваліфікації спеціалістів у маркетингових комунікаціях показав, що при сформованому попиті «ніша» пропозиції не заповнена. Стратегія диверсифікації послуг є ключовою конкурентною стратегією «Маркетинг Бар».</i>	<i>Забезпечити стабільний розвиток агентства «Маркетинг Бар» на ринку маркетингових комунікацій, сформувати систему підготовки компетентних працівників, які у подальшому можуть стати партнерами бізнесу, або працювати у компанії. Зростання доходів компанії стримується відсутністю взаєморозуміння і не ефективністю використання сучасних комунікаційних технологій</i>	<i>Безпосередньо зацікавлені в розвитку ринку маркетингових комунікацій; розповсюдженні знань і вмінь використання сучасних технологій і моделей стратегічних і маркетингових комунікацій</i>	<i>Проведення промо-акцій, виставок, круглих столів, конференцій. Спільні проекти</i>

<p><i>Команда проекту і персонал вищої школи комунікацій.</i>  Менеджер проекту є директором по маркетингу Агентства «Маркетинг Бар». Команда проекту і штатні працівники школи - це професіонали у сфері маркетингових комунікацій, які мають великий і успішний досвід роботи у цій сфері, є визнаними на ринку експертами. Зацікавлені у репутації та зростанні компанії.</p>	<p>Зберегти і покращити джерело доходів;  Бажання ефективно працювати на ринку професіоналів;  Репутація і саморозвиток;</p>	<p>Висока мотивація до змін;  Обмежене розуміння спеціалістів, що працюють на ринку масових комунікацій в рентабельності запровадження нових комунікаційних технологій</p>	<p>Дорадчі групи; процеси досягнення консенсусу; участь в управлінні школою</p>
<p><i>Споживачі</i>  Три цільові групи: «стартапери», підприємці, власники бізнесу; фахівці галузей, пов'язаних з комунікацією: маркетологи, аккаунт-менеджери, PR-спеціалісти, креатори, дизайнери; ті, хто постійно займаються самоосвітою і кому цікава сфера маркетингових комунікацій</p>	<p>Отримати знання з розроблення і реалізації комунікаційної стратегії; розвинути вміння професійно спілкуватись з маркетологами при формулюванні цілей і завдань; сформувати різновекторне комплексне бачення взаємодії фахівців суміжних сфер, знання особливостей роботи кожного з них;  Проблема - відсутність повноцінної пропозиції на ринку від провайдерів освітніх послуг</p>	<p>Висока мотивація до самоосвіти і професійного зростання</p>	<p>Залучення до розробки нових програм курсів та ініціатив;  Співпраця: спільне навчання, прийняття рішень і діяльність; форуми; фокус-групи.</p>
<p><i>Запрошені спікери і партнери проекту</i>  Стейкхолдери з репутацією експертів у даній галузі, що мають бажання працювати на професійному ринку</p>	<p>Прибуток від реалізації проекту, статус, рейтинг, репутація</p>	<p>Виступають як основне джерело поширення інформації. Також можуть виступати як індикатор чи каталізатор розвитку проектів та</p>	<p>Консультування і переговори для вирішення дискусійного питання;  Залучення до розробки нових програм курсів та ініціатив,</p>

		впливати на позитивний чи негативний розвиток проекту	моніторингу інших проектів; Спільні проекти; спільні справи; партнерства; ініціативи
<i>Конкуренти</i> На ринку Києва зареєстровано понад 100 провайдерів освітніх послуг, проте прямих конкурентів проекту тільки 7.	Збереження сегменту і долі на ринку; Прибуток від реалізації проектів; Збільшення попиту	Можуть буди не зацікавленні у реалізації проектів через втрату чи зниження прибутків та надавати активну протидію на різних етапах проекту. Можуть суттєво впливати на проект, на об'єми та сегментацію ринку. Здійснюють реалізацію подібних проектів. Можуть виступати у якості союзників та партнерів	дорадчі групи; процеси досягнення консенсусу; партнерства; спільні справи

***Список рекомендованих джерел:***

1. Для виконання Практичного заняття № 3 слід використовувати презентацію лекції № 4.
2. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 344 с.
3. Технологія управління соціальними проектами : монографія / за заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4 НА ТЕМУ: «Побудова дерева цілей проекту» (4 год.)

---

**Завдання:** Відповідно до сформульованої проблемної ситуації, що може бути вирішена у формі проекту та аналізу заінтересованих сторін:

- Побудувати дерево цілей проекту;
- Провести SMART-аналіз визначених цілей.



**Ціль проекту** – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту. Як цілі проекту можуть висуватися економічні і соціальні результати, вирішення соціальних й екологічних проблем і т. ін. Цілі проекту повинні бути чітко визначені, досягнуті результати — вимірюваними, а обмеження і вимоги повинні бути реально виконуваними.

### **Рекомендації до виконання:**

#### 1. Побудова дерева цілей проекту.

*Побудова дерева цілей йде «зверху вниз», тобто від загальних цілей до конкретних, шляхом їх декомпозиції. Так, досягнення головної мети забезпечується за рахунок реалізації цілей першого рівня. У свою чергу, кожна з цих цілей може бути декомпозована на цілі наступного, більш низького рівня. В основі декомпозиції можуть лежати різні підстави, наприклад, по областям діяльності, а всередині областей - по підобласті, за елементами організаційної структури, по регіональній структурі системи і т. д.*



*Один з основних принципів побудови дерева цілей - повнота редукції: кожна мета даного рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня таким чином, щоб їх сукупність повністю визначала поняття вихідної мети.*

*Дерево цілей будується на основі дерева проблем. Визначення цілей (побудова дерева цілей) за допомогою дерева проблем здійснюється шляхом «конвертації» негативних ситуацій, описаних за допомогою проблем відповідного дерева, у позитивні ситуації, які є бажаними і можливими. При цьому причинно-наслідкові зв'язки перетворюються у зв'язки між досягненнями й засобами. У разі необхідності цілі переглядаються та уточнюються, а неприйнятні усуваються.*



### Приклад «дерева проблем»

(за результатами причинно-наслідкового аналізу – нижня частина схеми – проблема та її причини)

При побудові «Дерева цілей» проекту керуються такими принциповими положеннями:

- «Дерево цілей» характеризується повнотою, тобто на кожному рівні мають визначатися всі цілі, досягнення яких достатньо для реалізації цілей більш високого рівня;
- цілі формулюються лаконічно, зрозуміло, без зайвих ускладнень, детального опису та тлумачень, аби уникнути індивідуальних інтерпретацій та довільних трактувань;
- текст надається в позитивній формі, тобто вказується, що потрібно досягти, а не те, чого потрібно уникнути;
- не мають існувати цілі окремі, ізольовані, не пов'язані з іншими цілями;
- потрібно відображати бажані результати, а не засоби їх досягнення.



Приклад побудови дерева цілей на основі дерева проблем

## 2. SMART-аналіз визначених цілей.

*Найбільш ефективним методом цілепокладання є SMART:*

**S** (specific) - Мета обов'язково повинна бути конкретна;

**M** (measurable) – Має має бути вимірюваною;

**A** (achievable) - Мета повинна бути реальною і цілком досяжною;

**R** (relevant) - Мета має бути актуальною;

**T** (timed) – Мета має бути обмежена у часі.

Для проведення даного аналізу необхідно описати мету проекту за даними критеріями.

**S** – конкретна – можна розбити на конкретні кроки?

**M** – вимірювана – як виміряти кінцевий результат?

**A** – досяжна – які кроки потрібно зробити? / скільки знадобиться ресурсів?

**R** – доцільна – чи відповідає це іншим потребам? це точно ваша задача?

**T** – дедлайн – коли конкретно (дата) ціль буде досягнуто?

Важливо!!!! Зафіксуйте конкретним реченням кожен критерій.

Конкретика в постановці цілей– грає ключову роль.

**Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 4 слід використовувати презентації лекцій № 1, 5.
2. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 344 с.
3. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
4. Технологія управління соціальними проектами : монографія / за заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 НА ТЕМУ:  
«Побудова логічної матриці проекту» (4 год).**

---

**Мета:** засвоїти основні положення технології проведення логіко-структурного аналізу, що дозволяє оцінити логічність та послідовність формулювання тих чи інших елементів або етапів проектування – взаємозв'язок цілей, завдань, методів, очікуваних результатів, необхідних ресурсів, передумов та ризиків; сформувати навички вертикальної та горизонтальної логіки заповнення стовбців логічної матриці проекту; оволодіти компетенцією проектного менеджера щодо ефективної роботи з логіко-структурною матрицею проекту.

**Завдання:** Відповідно до сформульованої проблемної ситуації, що може бути вирішена у формі проекту, побудувати логіко-структурну матрицю проекту.

**Порядок проведення заняття:**

*Самостійна робота:* пошук додаткового матеріалу, опрацювання теоретичного матеріалу та стандартів, знайомство з прикладами розробки логіко-структурної матриці.

*Аудиторна робота:* Групова дискусія з наступних питань:

- Короткий аналіз вимог до побудови логіко-структурної матриці.
- Основні етапи проведення аналізу за методом логіко-структурного підходу.
- Основні складові логіко-структурної матриці.
- Логіка заповнення стовбців матриці.

*Модерація.* Позитивні результати та проблеми на шляху розробки логіко-структурної матриці.

*Командна робота:*

- розбір конкретної проблемної ситуації;
- збір та узагальнення доступної інформації для заповнення шаблону структурно-логічної матриці;

- підготовка структурно-логічної матриці.  
*Презентація розробленої структурно-логічної матриці.*

***Рекомендації до побудови логіко-структурної матриці проекту:***

Основним результатом логіко-структурного підходу є логіко-структурна матриця (ЛСМ), її ще називають структурно-логічною схемою (СЛС), або логічна матриця проекту (logframe). Вона чітко відображає логіку втручання проекту в ситуацію за алгоритмом «якщо дії будуть вжиті, то будуть отримані результати і досягнута ціль проекту тощо...» а також описує важливі припущення і ризики, на яких базується ця логіка.

Перша колонка – опис проекту – відображає логіку втручання проекту, визначає пріоритетність цілей, що впливають з причинно-наслідкових зв'язків. Проект реалізує практичні заходи, які призводять до конкретних результатів. Усі разом взяті результати дозволяють досягнути загальної цілі проекту.

Друга колонка – такі показники для всіх видів завдань, які можна об'єктивно перевірити. Жодне завдання проекту не може залишатися в матриці, поки для її оцінки не буде знайдено відповідний критерій. Без цього жодна ціль проекту не може вважатися правомірною, оскільки її виконання складно оцінити. Важливо також мати показники, що перевіряються, для результатів проекту, що дозволить досягнути консенсусу між зацікавленими сторонами при оцінці ефективності проекту. Головний принцип – «якщо можна це виміряти, то можна цим управляти».

Третя колонка – джерела перевірки для кожного показника. Для перевірки деяких критеріїв може бути в наявності необхідна документація, для інших слід визначати терміни збору інформації, що пізніше стане частиною Системи моніторингу та оцінки.

У четвертій колонці розміщуються припущення про можливі зовнішні фактори, що впливають на формування логіки втручання. В будь-якому проекті, який так чи інакше впливає на довкілля, причинно-наслідкові відносини і вибір засобів для досягнення цілі завжди залежать від зовнішніх факторів, що знаходяться поза зоною контролю проекту.

Структурно-логічна матриця є універсальним форматом представлення концепції проекту, містить логіку цілей проекту, інструменти контролю їх досягнення, відповідні плани дій з оцінкою ресурсів, а також задає граничні зовнішні умови успішності реалізації проекту. Логічні зв'язки всередині структурно-логічної матриці дозволяють швидко зрозуміти концепцію проекту не вникаючи в деталі аналізу, проведеного при її підготовці.

*Структурно-логічна матриця проекту*

Опис проекту	Показники	Джерела підтвердження	Припущення
<p><i>Стратегічна/загальна мета:</i> Великий вплив на розвиток, до якого робить свій внесок проект – на національному або секторальному рівні</p>	<p>Вимірюють обсяг внеску у загальну мету. Використовуються під час оцінки. Однак, проект не повинен сам збирати цю інформацію.</p>	<p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p>	
<p><i>Кінцева ціль проекту:</i> Результат розвитку в кінці проекту – особливо очікувані вигоди цільовим групам</p>	<p>Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, чи виконане завдання? Мають включати відповідні деталі кількості, якості та часу.</p>	<p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p>	<p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок «ціль проекту-загальна мета» Ризики проекту. <b>НЕОБХІДНІ ФАКТОРИ і УМОВИ</b></p>
<p><i>Результати:</i> Прямі/матеріальні результати (товари та послуги), які надає проект та які контролюються менеджментом проекту</p>	<p>Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, що результати діяльності були надані?» у кількості, якості та часі.</p>	<p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p>	<p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок «результат –ціль проекту» <b>ЗОВНІШНІ УМОВИ</b></p>
<p><i>Заходи:</i> Завдання (робоча програма), які потрібно виконати для надання запланованих результатів (додатково у самій матриці)</p>	<p>Засоби: Які засоби необхідні для здійснення цих заходів?</p>	<p>Які джерела інформації про прогрес у заходах? Витрати на реалізацію проекту</p>	<p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок « захід –результат» <b>ПОПЕРЕДНІ УМОВИ</b></p>

**Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 5 слід використовувати презентацію лекції № 5.
2. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 344 с.
3. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6 НА ТЕМУ:  
«Побудова WBS та OBS проекту» (4 год.)**

---

**Мета:** засвоїти основні положення технології структуризації проекту, сформувати навички побудови дерева проблем та дерева рішень проекту; побудови WBS та OBS структур проекту; оволодіти компетенцією проектного менеджера щодо ефективної роботи з методами структуризації проекту.

**Завдання:** Відповідно до сформульованої проблемної ситуації, що може бути вирішена у формі проекту:

- Провести причинно-наслідковий аналіз та побудувати дерево проблем та дерево цілей;
- Провести SMART-аналіз визначених цілей;
- Виходячи з попередньо розробленої логічної матриці проекту побудувати структуру робіт по проекту – WBS та організаційну структуру проекту – OBS;
- Побудувати матрицю відповідальності;
- Розробити структуру витрат за проектом.

**Порядок проведення заняття:**

*Самостійна робота:* пошук додаткового матеріалу, опрацювання теоретичного матеріалу та стандартів, знайомство з прикладами розробки структур проекту.

*Аудиторна робота:* Групова дискусія з наступних питань:

- Короткий аналіз функцій структуризації проекту.
- Основні етапи проведення причинно-наслідкового аналізу та побудови дерева проблем і дерева рішень.
- Основні етапи розробки та формування робочої структури проекту.
- Принципи побудови організаційної структури проекту та матриці відповідальності;
- Методи структуризації витрат по проекту

*Модерація.* Позитивні результати та проблеми на шляху розробки структур проекту.

*Командна робота:*

- розбір конкретної проблемної ситуації;
- збір та узагальнення доступної інформації для розроблення основних структур проекту;
- підготовка основних структур проекту.

*Презентація розроблених структур проекту.*

***Рекомендації до завдання з побудови робочої структури проекту.***

*Структуризація проекту (Structuration of project)* — це поділ проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти, з яких він складається, формування структури проектних робіт, витрат і узгодження їх з організаційною структурою.

WBS–структура – це графічне представлення окремих пакетів робіт, які зв'язані між собою в структуру робіт з проекту (приклад – рис.1).

Робоча структура проекту створюється за допомогою поділу проекту на основні елементи, частини, послуги на логічні основи. Ці елементи поділяються на свої елементи і цей процес повторюється доти доки на нижньому рівні структури елемент можна поділити.

Робоча структура проекту – це ієрархічна структура побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту поданих в графічному вигляді; це сукупність декількох рівнів кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові. Елемент найближчого рівня групи робіт називається робочим проектом.

*Основні принципи робочої структури* полягають в наступному. Кожен елемент є: таким підрозділом проекту до якого можна застосовувати управління, планування і контроль; дискретною частиною проекту зі своїми постачальними планами, системою контролю і аналізу виконання з погляду витрат, ресурсів, дотримання графіка.

Проект розбивається на кілька рівнів: елементи найближчого рівня не мають подальшої реструктуризації, хоча під час виконання вони можуть бути розділені на роботи для окремих груп виконавців кожна з яких виконується і контролюється як окрема одиниця:

а) немає необхідності ділити кожен основний елемент проекту на однакову кількість рівнів;

б) кожен рівень у структурі це рівень на якому управління проектом потребує збору і аналізу контрольної інформації і кожен елемент цього рівня має свій аналіз виконання і звіт.

Для більшості проектів характерним є від 3 до 4 рівнів, у простих випадках достатньо 2 рівнів.

Для одного і того самого проекту можна створювати кілька робочих структур залежно від принципу який покладається в основу розбивки на його складові.

Основні етапи розробки робочої структури проекту:

- визначення ступеня деталізації проектних робіт;
- визначення кількості рівнів;

- визначення структури кожного рівня;
- підготовка опису елементів кожного рівня;
- формування системи кодування.

Принципи формування рівнів робочої структури: за проектами або субпроектами (субпроект1 – субпроект2 – субпроект3); за фазами проекту (проекткування – будівництво – приймання); за місцем виконання робіт (фундамент – внутрішні роботи – зовнішні роботи); комбінований.

На кожному з рівнів кожен з елементів характеризується такими елементами: обсяг і перелік робіт який потрібно виконати; виконавців і відповідальних за виконання; бюджет; потрібні ресурси; дати початку і кінця.

Система кодування робіт по проекту. Ключем до інтеграції окремих елементів проекту є система кодування яка допомагає структурувати проект, визначити елементи обліку витрат, встановити взаємовідносини робочої і організаційної структури. Вона використовується, щоб відокремити і водночас поєднати роботи, їх планування і контроль, ресурси і кошти, облік, оцінку тощо. У кодуванні використовуються багатоцифрові номери або комбінації цифр і літер, кожна з яких має свій зміст і значення. Кожен кодовий номер відповідає певним витратам, рівню і елементу, а також вказує на взаємостосунки в структурах.

Кожен рівень структури представляється частиною коду, проект як правило кодується одно або дворівневим числом, наступні одна чи дві цифри представляють елементи другого рівня. Робоча структура може застосовуватись для поєднання робіт які потрібно виконати, організаційних структур з підсистемами планування, оцінки, розподілу витрат і ресурсів в єдину взаємопов'язану інтегровану систему управління проектами.

Структуризацію проекту починаємо з самих високих рівнів.

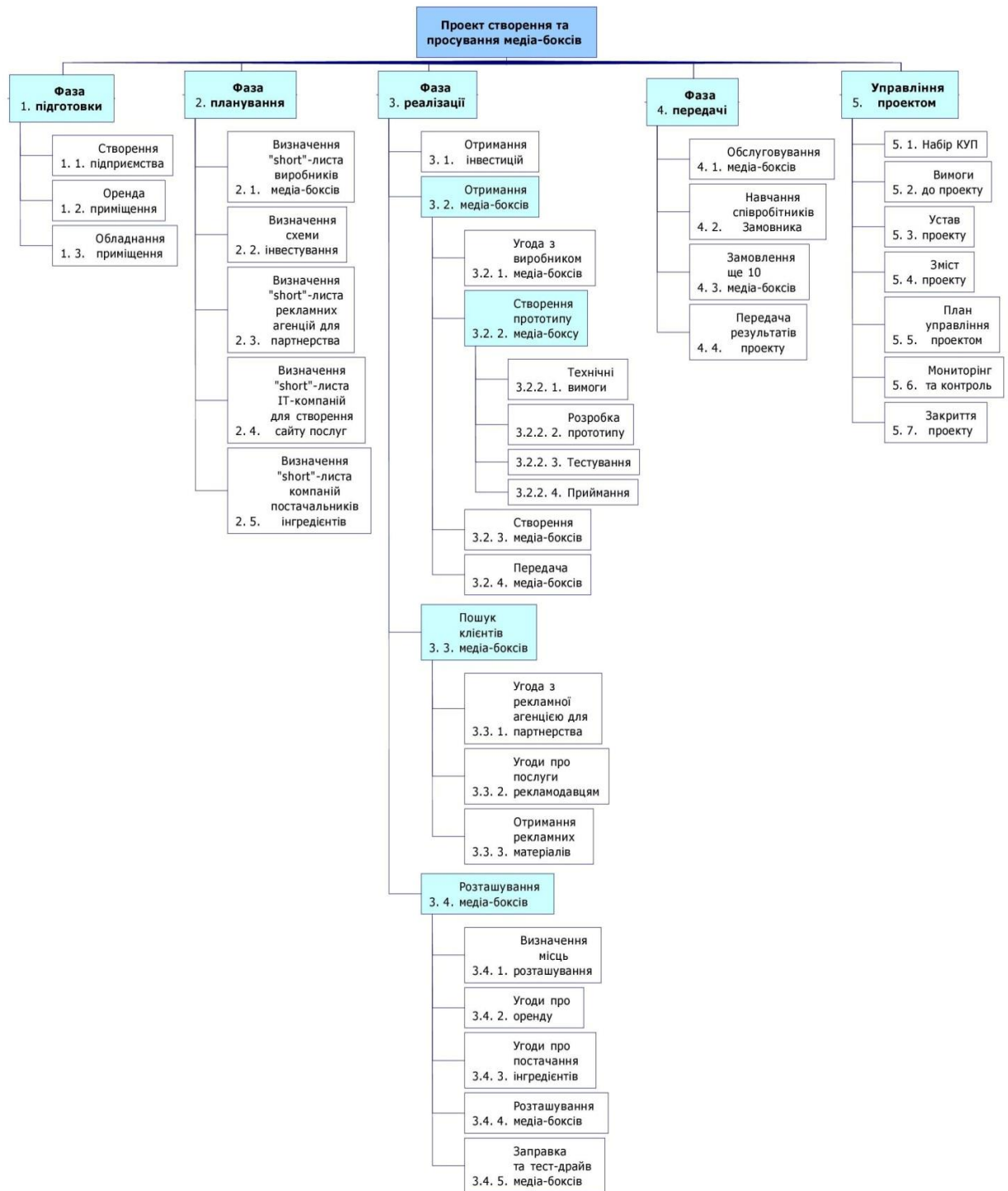
Перший рівень – сам проект.

Другий рівень – стадії (етапи) реалізації проекту: перший етап – проведення підготовчих робіт проекту; другий етап – проектування і виготовлення основних елементів; третій етап – монтування та завершальні роботи по проекту.

Третій рівень структуризації є характерним для всіх етапів ЖЦП. Структуризація на даному рівні є комбінованою.

Четвертий рівень робіт є характерним тільки для другого етапу ЖЦП.

На п'ятому рівні можуть бути групи робіт, на шостому окремі роботи.



### Приклад робочої структури проекту

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 6 слід використовувати презентації лекцій № 2, 6.
2. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7 НА ТЕМУ: «Побудова календарного графіку проекту» (4 год.)**

---

**Завдання:** Відповідно до сформульованої проблемної ситуації, що може бути вирішена у формі проекту:

- Побудувати сітковий план робіт за проектом;
- Розробити календарний план проекту та побудувати діаграму Ганта;
- Підготувати розклад використання ресурсів.

### **Порядок проведення заняття:**

*Самостійна робота:* пошук додаткового матеріалу, опрацювання теоретичного матеріалу та стандартів, знайомство з прикладами розробки календарних та сітьових графіків проекту.

*Аудиторна робота:* Групова дискусія з наступних питань:

1. Які форми графічного відображення робіт проекту Ви знаєте?
2. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
3. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
4. Які основні принципи побудови стрілчастих графіків та графіків передування?
5. Сутність, завдання та види календарних планів.
6. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
7. Яке значення сіткового планування в управлінні проектами?
8. Що таке критичний шлях?
9. Що таке оптимізація сіткового графіка?
10. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів

*Модерація.* Позитивні результати та проблеми на шляху розробки календарного та сітьового графіків проекту.

*Командна робота:*

- розбір конкретної проблемної ситуації;
- збір та узагальнення доступної інформації для розроблення основних графіків проекту;
- підготовка основних графіків проекту.

*Презентація розроблених графіків проекту*

***Рекомендації до завдання з побудови сіткового плану робіт за проектом.***

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі питання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?
2. Протягом якого часу повинні розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є "критичними" і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати терміни виконання проекту в цілому?
4. На який термін можна відкласти виконання "некритичних" робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Сіткове планування полягає, передусім, у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

На всіх сіткових графіках важливим показником є шлях, що визначає послідовність робіт чи подій, в якій результат однієї стадії збігається з початковим показником наступної за нею іншої фази. *На будь-якому графіку прийнято розрізняти декілька шляхів:*

- повний шлях від початкової до кінцевої події;
- шлях, що передує даній події від початкової;
- шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
- шлях між декількома подіями;
- критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної
- тривалості.

Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення існують такі види сіткових графіків:

- стрілчасті графіки;
- графіки передування.

*Стрілчасті графіки* почали застосовуватися у 50-х роках. Вони мали вигляд зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами зображалися у вигляді кіл та мали назву подій, які мали порядкові номери.

*Графіки передування* почали використовуватися у 60-х роках минулого століття. На відміну від стрілчастих, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначають логічні зв'язки.

Графіки передування мають свої переваги, оскільки такі графіки легше створювати, спочатку зобразивши всі прямокутники — роботи, а потім позначивши логічні зв'язки між ними. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні використовують. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.

ПЕРТ (метод оцінки та перегляду планів). Завдяки ПЕРТ менеджери швидко можуть визначити "вузькі місця" у виконанні графіків та розподілити належним чином ресурси з метою ліквідації відставань. Система ПЕРТ може бути реалізована в декількох варіантах: ПЕРТ / час; ПЕРТ / витрати.

Перший метод має такі особливості: сітковий графік, почасові оцінки, визначення резервів часу та критичного шляху, прийняття, за необхідності, оперативних заходів по коригуванню графіка. Сітковий графік ПЕРТ показує послідовність етапів, необхідних для досягнення поставленої цілі. Він включає події, роботи та залежності.

Для кожної роботи, як правило, потрібно від однієї до трьох почасових оцінок. Перша проводиться для критичного шляху. Друга визначає очікуваний термін настання будь-якої події. Третя оцінка полягає в знаходженні самого пізнього з "найбільш пізніх" термінів, при якому ще не затримується виконання всього проекту.

Метод "ПЕРТ / витрати" являє собою подальший розвиток методу

"PERT /час" у напрямку оптимізації сіткових графіків по вартості. Для нього характерні такі етапи:

1. Проведення структурного аналізу робіт по проекту.
2. Визначення видів робіт.
3. Побудова сіткових графіків.
4. Встановлення залежностей між тривалістю робіт та вартістю.
5. Періодичне коригування сітки та оцінок.
6. Контроль за ходом виконання робіт.
7. Проведення, за необхідності, заходів, які забезпечували б виконання робіт по плану.

Сумарні витрати розбиваються на елементи, поки вони не досягають таких розмірів, за яких можливе їх планування та контроль. Ці елементи є вартістю окремих робіт, при цьому окремим роботам присвоюються вартісні значення, що дозволяє сумувати вартість груп робіт на всі рівні структури робіт.

Найважливішими *етапами сіткового планування* є такі:

- розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за виконавцями;
- виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;
- побудова первинних сіткових графіків і уточнення змісту планових робіт;
- об'єднання окремих частин сіток і побудова зведеного сіткового графіка виконання комплексу робіт;
- обґрунтування чи уточнення часу виконання кожної роботи у сітковому графіку.

Взагалі, існує три типи сіткових моделей, які використовуються для окладних проектів, а саме:

- моделі типу "вершини — роботи". Роботи представлені у вигляді прямокутників, пов'язаних логічними залежностями;
- моделі "вершини — події" (кожна робота визначається  $i, j$  номером — початок — закінчення. Робота визначається стрілками між двома вузлами і номерами вузлів, які вона пов'язує;
- змішані (робота представлена у вигляді прямокутника (вузла) або лінії (стрілки). Крім того, існують прямокутники та лінії, які не представляють роботу: одночасні події та логічні залежності. Лінії використовуються не для об'єднання прямокутників на початках та закінченнях, а для відображення моменту часу до, під час виконання або після виконання роботи.

*Алгоритм розрахунку сіткової моделі*

Ранній початок і закінчення розраховуються на етапі прямого проходу по сітці. Ранній початок першої роботи дорівнює 0, раннє закінчення розраховується додаванням значення тривалості роботи. Раннє закінчення перетворюється у наступній роботі на ранній початок відніманням випередження або додаванням запізнення, які передбачають залежність

"закінчення-початок". Для залежності "початок-закінчення" час початку перетворюється у закінчення.

Дати пізнього початку, пізнього закінчення, резерв часу розраховуються при виконанні зворотного проходу. Пізнє закінчення останньої роботи приймається рівним її ранньому закінченню. Шляхом віднімання тривалості роботи підраховується пізній початок. Пізній початок перетворюється у пізнє закінчення попередньої роботи. Перетворена дата початку або закінчення приймається як новий час початку або закінчення відповідно до типу залежності. Коли робота має дві чи більше попередніх роботи, вибирається робота з найменшим значенням часу початку (після віднімання запізнення й додавання випередження). Процес повторюється по всій сітці. Резерв часу у першої й останньої роботи повинен дорівнювати 0.

*Визначення критичного шляху*

Роботи з нульовим резервом часу називаються *критичними*, їх тривалість визначає тривалість проекту в цілому.

*Критична тривалість* — мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

*Критичний шлях* — шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Критичний шлях — це послідовність робіт із нульовими резервами часу.

Роботи, які лежать на критичному шляху, називаються *критичними роботами*.

Розрахунки основних параметрів сіткових графіків повинні бути використані при аналізі й оптимізації сіткових стратегічних планів.

**Рекомендації до завдання з побудови календарного плану робіт за проектом.**

*Параметрами календарного плану* в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з урахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту.
2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача.
3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Існують різні *способи відображення календарного плану*:

*Табличний.* У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт (табл. 1).

Таблиця 1.

## Календарний план проекту по встановленню пам'ятника

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
<b>A</b>	Зарівнювання землі	3	14.09	16.09	0
<b>B</b>	Заливка постаменту	2	17.09	18.09	0
<b>C</b>	Посадка трави	3	17.09	18.09	1
<b>D</b>	Бетонування	2	18.09	19.09	0
<b>E</b>	Встановлення статуї	1	20.09	20.09	0

*Діаграмний.* Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів).

Робота	Поточна дата						
	14.09	15.09	16.09	17.09	18.09	19.09	20.09
<b>A</b>							
<b>B</b>							
<b>C</b>							
<b>D</b>							
<b>E</b>							

*Умовні позначення:*

- критична робота
- запас часу

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

- легкість побудови та читання;
- можливість подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Перед тим як розміщувати роботу на діаграмі, потрібно розглянути, чи існує логічний зв'язок між роботами, тривалість робіт, залежно від забезпечення необхідними ресурсами, розподіл ресурсів між роботами. Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які не критичними, який запас часу мають не критичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

**Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 7 слід використовувати презентації – лекція № 6, 7.
2. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8 НА ТЕМУ:  
«Мотивація та стимулювання  
проектної команди» у форматі міні-тренінгу (4 год.)**

---

**Мета міні-тренінгу:** поглибити знання щодо мотивації та стимулювання персоналу; сформувати уявлення про мотивацію та стимулювання персоналу як про основний елемент управління та ключовий ресурс досягнення конкурентних переваг; провести аналіз основних класичних мотиваційних концепцій; вивчити структуру та типологію мотивації працівника; вивчити методи діагностики базових типів мотивації; вивчити форми та види стимулювання робітників; розробити модель стимулювання персоналу з різними типами мотивації.

**Тривалість заняття:** 4 год.

**Місце проведення:** навчальна аудиторія, підготовлена для проведення тренінгу.

**Умови проведення міні-тренінгу:** базові знання за темою тренінгу. Для роботи здобувачі можуть використовувати підручники з менеджменту, управління проектами та питань мотивації та стимулювання персоналу, власний досвід.

**Здобувачі повинні знати:** базові типи мотивації персоналу, технології діагностики базових типів мотивації персоналу, основні види стимулювання персоналу, технології проектування системи стимулювання праці персоналу.

**Структура заняття:**

**Блок 1.** Тренер-викладач пропонує групі *кейсову ситуацію*, завдяки якій з'являється можливість оцінити актуальність теми, розглянути практичні аспекти.

**Мета:** сформувати проблемне поле та виявити очікування та потреби учасників.

**Аналіз кейсової ситуації:**

1. Тренер розділяє групи на дві-три команди.
2. Кожна з команд отримує кейсову ситуацію, в якій представлений досвід з мотивації та стимулювання персоналу на конкретному підприємстві.
3. Група повинна після вивчення кейсової ситуації дати відповідь «З якими складнощами зустрілося керівництво підприємства в питанні мотивації персоналу?»
4. Тренер фіксує відповіді груп на модераційних картках та фіксує їх на модераційному полі.
5. Тренер за допомогою учасників переходить до формування основних груп проблем. Група повинна сама сформувати змістовну єдність із існуючих карток.
6. Група перевіряє, чи згодна вона зі змістовною єдністю, яка утворюється сполученням карток, і шукає підходящі заголовки для груп.
7. Обговорення проблемних груп.

**Блок 2. Вивчення основних типів мотивації, видів і форм стимулювання.** Тренер розбиває всіх учасників на групи і пропонує групам самостійно (інтуїтивно) розробити структуру мотивів, видів і форм стимулювання.

Інструменти: ватмани і маркери

1. Кожна група отримує можливість провести презентацію своєї структури мотивів, видів і форм стимулювання.
2. За результатами роботи груп формується загальний список можливих мотивів і стимулів.
3. Тренер проводить міні-лекцію.
4. Тренер розбиває всіх учасників на групи і пропонує групам розробити свою модель стимулювання персоналу за різними типами мотивації.
5. Презентація результатів.

**Блок 3. Підбиття підсумків**

1. Тренер повертає групу до модераційного поля, сформованого на початку зустрічі, і проводить аналіз того, відповіді на які питання були отримані в ході тренінгу.
2. Тренер проводить опитування учасників відносно того, що сподобалось і що вони будуть застосовувати у практичній діяльності.
3. Тренер також може попросити групу заповнити анкету

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9 НА ТЕМУ: «Особливості підготовки проектної заявки» (6 год.)**

---

**Мета:** засвоїти організаційно-процедурні аспекти участі у конкурсах проектів та основні положення підготовки проектної заявки.

**Завдання:** Опанувати структуру проектної заявки та вимоги щодо її заповнення.



### **Початок роботи над проектною заявкою**

**Пам'ятайте, що для написання якісного проекту необхідно не один день.** Розпочинати підготовку заявки потрібно заздалегідь. Таким чином, Ви матимете більше часу, щоб ознайомитись з вимогами донорів і з самим процесом написання заявки. У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки визначеної форми. Інші просять для початку підготувати так звану Концептуальну ноту (Concept Note) /Лист-Запит (Cover Letter) з коротким описом проекту та організації, яка буде його виконувати. Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проектних заявок, у їх структурі можна виокремити певні елементи. Ми пропонуємо універсальні рекомендації для написання проекту, який дозволить

включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів.



### Титульний аркуш ( Title Page)

*Титульний аркуш є своєрідною візитною карткою Вашої заявки.* Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, інші ж взагалі пропонують власний розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, його все ж необхідно представити.

#### *Титульний аркуш має містити такі пункти:*

**назва проекту** – має бути короткою (не більше 10 слів), передавати головну ідею проекту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або мати підзаголовок. Наприклад, Діти вулиці. Апробація нових методик соціалізації бездоглядних підлітків. Не радимо використовувати в назві проекту гру слів та яскраві епітети, бо такі вирази інколи важко перекласти на англійську (чи іншу іноземну) мову. А у багатьох випадках вам доведеться перекладати проектну заявку;

**організація-заявник** – назва організації, яка виконує проект, її адреса, телефон, факс і номер розрахункового рахунку. Якщо організація має свій сайт, або офіційну сторінку в соціальних мережах – вкажіть їх. Проте у цьому випадку ви повинні бути впевнені, що коли представники донора відвідають сайт організації, вони побачать там актуальну інформацію, а не «новини» трирічної давнини.

У цьому ж розділі окремим рядком указують співвиконавців (організації партнери) проекту;

**організації-партнери** – державні, комунальні установи або неурядові організації, які братимуть участь у виконанні проекту, їх повне найменування та адреси. Зрозуміло, що вказувати організації партнери у проекті ви маєте право лише за попередньою домовленістю та за згодою їх керівників. У цьому випадку доцільно додати до заявки листи підтвердження від цих організацій;

**керівник проекту** – вказується ПІБ, звання, посада в організації, адреса, телефони, номер факсу, адреса електронної пошти та ін. Саме з цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо буде потрібна додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проекту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрачання коштів.

Радимо заздалегідь створити робочу електронну скриньку, адреса якої буде включати назву організації (або справжнє ім'я чи прізвище керівника проекту);

**керівник організації** – якщо керівник проекту не є одночасно й керівником організації-виконавця, то доцільно вказати ПІБ та контакти керівника організації. географія — вказується територія, де буде здійснюватися реалізація проекту: село, селище, місто, район, область, кілька областей і т. д.;

**строк виконання проекту** – обчислюється в місяцях і зазвичай займає не більш одного року;

**вартість проекту** – тут вказується необхідний обсяг фінансування на весь строк або на перший рік виконання проекту (в якій валюті складати бюджет звичайно вказує донор). Крім того, потрібно вказати повну вартість проекту (включаючи ваш власний внесок і кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством України).



### **Анотація / Резюме проекту ( Summary)**

Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Якщо вона подобається, лише тоді переходять до читання повної заявки. Тому анотація має бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

**Анотація – це спосіб переконати донора у вагомості та привабливості проекту. Саме тут слід репрезентувати проект і дати відповіді на умовні питання: хто, що, коли, де, чому і яким чином**

Рекомендований обсяг для скороченої заявки (концепції проекту) – 1 абзац (3-10 рядків), для повної заявки – 1 сторінка (200-300 слів). Але! У кожного конкурсу є власні вимоги! Будьте уважні!

Анотація повинна містити короткий та чіткий текст. Донорами зазвичай, вказується, скільки саме знаків, слів чи рядків може мати анотація. **Радимо писати анотацію в останню чергу, коли всі інші розділи проектної заявки вже написані.** Це дозволить охарактеризувати Ваш проект максимально чітко.



### **Вступ (Introduction)**

У цій частині заявки Ви повинні розповісти про Вашу організацію як про претендента на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з якості самого проекту. У вступі Ви обґрунтовуєте чому заявка саме Вашої організації заслуговує на підтримку. Рекомендований обсяг вступу – 0,5-2 сторінки.

**Вступ та бюджет аналізуються найбільш ретельно.** Тому, ці розділи мають бути написані так, щоб у донора не виникало ані найменшого сумніву у Вашій спроможності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.



### **Постановка проблеми (Problem Statement)**

У цьому розділі Вам слід **точно описати конкретну проблему, яку збираєтесь розв'язати за допомогою проекту.** Опишіть ситуацію, що спонукала Вас приступити до розробки проекту. Пам'ятайте про **тісний зв'язок між описом проблеми і метою проекту,** за допомогою якого вирішуватиметься дана проблема. Для оцінювача має бути очевидним, що

реалізація проекту хоч у незначному обсязі, але покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері діяльності Вашої організації. Текст цього розділу потрібно будувати на емоційних припущеннях. Аргументовані, логічно поєднані міркування переконують донора в тому, що Ваші сподівання щодо результатів проекту є реалістичними і не ґрунтуються лише на здогадах. Необхідно представити ситуацію прозоро, чітко і правдиво, спираючись на перевірену інформацію та дані.

Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик.



*Слід пам'ятати, що формулювання проблеми завжди визначає негативний процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу. Отже, проблема має бути визначена як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.*



**Правильно сформульована проблема звучить як опис динаміки небажаного відхилення конкретного параметра** (поєднання параметрів) певного об'єкта чи процесу. Проблема має бути локалізована і спиратися на основні причини (корінь), що призвели до її появи. Правильно сформульована проблема знімає основне питання експертів: «**А навіщо цей проект?**» (для чого і чому донор має витратити свої ресурси).

### **При роботі над цим розділом ви маєте:**

- *логічно зв'язати завдання*, що виконує ваша організація, з проблемами, які ви збираєтеся спробувати розв'язати;
- *чітко визначити всі проблеми*, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що це завдання, в принципі, може бути вирішене у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;
- *підтвердити наявність проблеми* за допомогою додаткових матеріалів, статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у вашій галузі та ін. (таблиці та схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому прибережіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);
- *бути реалістичними* – не намагатися розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.



**Основна помилка!!!! Багато заявників не розуміють різниці між самою проблемою та методами її розв'язання.** Наприклад: організація, яка допомагає людям похилого віку в одному з районів міста, стверджує, що її клієнтам вкрай необхідні мікроавтобуси для проїзду по місту. Організація підрахувала, що існує «потреба» в автобусах, тому що багато жителів району не можуть приїхати на прийом до лікаря та ін. Помилка тут у тому, що замість постановки

власне проблеми, автори заявки перескочили відразу до наступного пункту — Методи. Наявність автобусів — лише засіб доставки людей похилого віку до місця знаходження медичних та інших необхідних (але без спеціального транспорту недоступних) їм служб. Адже, крім такого методу вирішення проблеми існує і багато інших!

**Характеризуємо проблему/потребу, а не метод /засіб її вирішення!!!**



### **Мета і завдання проекту (project goal and objectives)**

Добре підготовлений проект має бути логічно побудованим. Вступ повинен підготувати читача до сприйняття наступного розділу – Постановка проблеми, Відповідно Постановка проблеми повинна мати логічний перехід до Методи і завдань.

**Мета або загальна ціль проекту (goal)** – це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проекту – безпосередньо його кінцевий результат.

**Мета проекту є описом ситуації, яка настане, коли проект буде реалізовано відповідно до наших планів.**



*При цьому слід розуміти, що публічну проблему зазвичай складно вирішити за допомогою реалізації лише одного проекту, тобто мети можна досягти шляхом поєднання зусиль у багатьох проектах та програмах.*

**Мета визначається з огляду на ті причини існуючих проблем, які необхідно усунути.** Мету необхідно формулювати без заперечень, тобто «Що Ви хочете?» замість «Чого Ви не хочете?». Мета проекту не обов'язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. *Короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові можуть охоплювати більший широкі загал, а довгострокові стосуються всього суспільства.*

**Завдання або конкретні цілі проекту (objectives)** – це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань – це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

**Завдання** – це ті можливі напрямки поліпшення ситуації, які Ви описували в розділі Постановка проблеми.

Завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. У них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту. Однак, кількісні показники повинні бути надійними й такими, що заслуговують на довіру.



*Зручним методом для формулювання мети і завдань проекту є побудова двох взаємопов'язаних діаграм, які мають назви: «дерево проблем» та «дерево цілей». Реалізувати даний підхід краще командою, яка представляє різні зацікавлені сторони*



### **Методи ( Methods)**

У розділі Методи описуються ті види діяльності або заходи, які необхідно здійснити для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів.

*Перед Вами постає два ключових моменти:*

- В чому полягає Ваша стратегія?
- Чому Ви обрали саме її?

Відповідь на останнє питання потребує від Вас знання проєктів, аналогічних вашому. Хто ще працював над розв'язання даної проблеми у вашому районі або де-небудь ще? Які методи застосовувалися раніше й застосовуються зараз і з якими результатами? Ви повинні обґрунтувати ваш вибір і вказати, що буде зроблено, хто конкретно буде здійснювати діяльність, як, коли та в якій послідовності, які ресурси будуть використані.



*Пам'ятайте, що **фінансується не проблема, а її вирішення**, обґрунтоване розв'язання – ланцюг подій, дій, заходів, підпорядкованих загальній логіці та цілям, які ведуть до вирішення проблеми.*

Усі грантодавці звертають увагу не тільки на те, що ви робите, а й на те, як Ви це робите: *чи є у ваших діях логіка*, чи спрямовані вони на поліпшення стану тієї або іншої соціальної групи, природного середовища тощо. Слід також звернути увагу на те, чи мають запропоновані види діяльності чіткий і можливий причинно-наслідковий зв'язок з поставленими завданнями.

*При розробці проєкту Вам потрібно уникнути двох головних крайностей:*

- стереотипність проєкту;
- штучна оригінальність проєкту.



### **Аудиторія проєкту (Target groups)**

Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома поняттями – *цільова група (target group) і бенефіціари – благоотримувачі.*



**Цільові групи** – це групи/установи, які відчують на собі прямий позитивний вплив проєкту на рівні конкретних цілей проєкту.

**Бенефіціари** – це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, певна, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних

*груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту.*

У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені кількість учасників проектних заходів, а також принципи добору. У заявці необхідно чітко описати, хто отримає користь від реалізації проекту, хто буде безпосереднім одержувачем послуг. Чисельність цільової групи проекту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проекту.

**В заявці необхідно визначити:**

- цільові групи та бенефіціари проекту (критерії відбору та опис кожної з таких цільових груп та кінцевих бенефіціарів (бажано з кількісними даними),
- їх потреби та обмеження,
- відповідність проекту цим потребам та обмеженням,
- механізм забезпечення участі в проекті цільових груп та кінцевих бенефіціарів.

Рекомендуємо представляти інформацію у вигляді матриці заінтересованих сторін (див. матеріал лекції 4).



**Ризики (Assumptions)**

У ході виконання проекту завжди можливі непередбачувані зміни. На його здійснення та здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проекту. Розробники проекту мають зробити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризики). І забезпечення правильності цих припущень є одним із найскладніших аспектів розробки проекту. у повноцінній заявці має бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

Одна з функцій розробників проекту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, в урахуванні в плані реалізації проекту механізмів, що дозволять або працювати із цими факторами, або вести спостереження за їх впливом. Імовірність цих умов і значимість їх виконання мають бути представлені в загальній оцінці ступеня ризику проекту. Деякі з них будуть мати вирішальне значення для успіху проекту, інші ж будуть незначними.

У підрозділі наводяться основні ризики проекту як внутрішні, так і зовнішні, із поясненням шляхів мінімізації таких ризиків. Оцінюється ступінь ймовірності кожного з перерахованих ризиків з використанням шкали з градацією «високий», «середній» та «низький» (за необхідності додаються потрібні рядки).

Зразок представлення результатів аналізу основних ризиків проекту:

	<i>Ризики</i>	<i>Ймовірність</i>	<i>Стратегія мінімізації ризиків</i>
Внутрішні			
Зовнішні			



### Очікувані результати ( Expected outcomes)

Реалізація будь-якого проекту повинна показати конкретні позитивні зміни. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проекту має виходити з того, що ці результати будуть свідчити про позитивні зміни, які відбулися під впливом заходів проекту.

- ! | **Продукти (Outputs)** – це продукти та послуги, які є результатами проектної діяльності.
- ! | **Результат (Outcome)** – очікуваний або досягнутий негайний або проміжний вплив продукту програми.
- ! | **Вплив (Impact)** – це довготерміновий ефект від діяльності
- ! | **Вплив** може бути оцінений лише через деякий час після впровадження проекту, що й відрізняє його від поняття результату.

Плануючи результати, слід передбачити, **яким чином Ви проконтролюєте їх досягнення**, так як надалі необхідно буде описати механізми оцінки результатів. Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники.

**Кількісний результат** фіксує кількість зроблених послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо.

**Якісний результат** відображає позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін.

Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що **результати повинні бути вимірюваними**.



### Оцінювання (Evaluation)

Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проекту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що Ваша організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проекту.

**По-перше**, варто оцінити ступінь ефективності роботи в цілому, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. Подібна оцінка називається оцінкою результатів.

**По-друге**, оцінка може проводитися для одержання відомостей про перебіг проекту. Це потрібно для коригування проекту безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається оцінкою ходу роботи. Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективної оцінки.



| **Механізм оцінювання** – це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проекту та після його закінчення.

Загальна ефективність проекту складається з декількох складових, головними серед яких є економічність і результативність.



**Економічність** – це міра прояву господарності. Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів та результатів.

**Результативність** – це міра змістовності проведених заходів. Результативність вимірюється рівнем того, які заплановані результати проекту були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також як вони впливають на оточення.

Хороший проект результативно і надовго вирішує проблеми, для вирішення яких він був запланований, та має позитивний вплив на своє оточення.



### **Життєздатність проекту / Подальше фінансування**

**Подальше фінансування (Sustainability)** – ще одна важлива складова проекту. Жоден донор не прагне фінансувати Вас постійно. Тому, організація, яка вирішить підтримати Ваш проект, повинна мати гарантію того, що діяльність, яку Ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту.

Пам'ятайте, **найкращий план** майбутнього фінансування – це **план, який не вимагає наступної підтримки від донора**.

Ваша ціль полягає в тому, щоб *переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проекту дозволить Вам залучити їх увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана ким-небудь ще, або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві*.



### **План реалізації проекту (Time table)**

**Одним із показників якості проекту є коректність планування заходів та інших дій, з яких він складається.** Тому проект не просто має містити графік заходів, які до нього входять, але й бути досить насиченим.

Спочатку розподіліть кожний проектний захід на достатню кількість складових (дій), які потім необхідно співвідносити між собою для того, щоб встановити:

- *послідовність* – у якому порядку мають відбуватися ці дії?
- *залежність* – чи залежить дія від початку або завершення будь-якої з інших дій?

Деякі донори вимагають згрупувати всі дії в етапи. При цьому вони об'єднуються послідовно.

#### **Кожний етап має бути чітко позначений у часі:**

- наводяться початок і закінчення етапу;
- визначається загальний час, необхідний на його реалізацію.

*Бажано, щоб кожний етап був послідовно націлений на виконання одного з визначених завдань.* Наприклад, визначено 5 завдань, отже, і етапів бажано мати також 5.

*Робочий план (графік) здійснення проекту пояснює кожну його фазу, щоб експерт міг зрозуміти, який підхід будуть застосовувати ваші штатні*

працівники та добровольці, і як вони будуть виконувати проект. Графік, який показує, що і коли Ви будете виконувати, тільки додає ясності вашій заявці.

Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування ходу проекту, є *графік Ганта*. Його рекомендують для невеликих і середніх проектів.

*Зразок плану діяльності за проектом:*

Рік 1													
Місяці Види діяльності	Півріччя 1						Півріччя 2						Орган, що забезпечує виконання
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Вид діяльності 1.1.1 (назва)													Заявник, місцеві партнери 1, 2
Вид діяльності 1.1.2 (назва)													Місцевий партнер 1
Вид діяльності 1.2.1 (назва)													Місцевий партнер 2
Вид діяльності 2.1.1 (назва)													Місцеві партнери 1, 2
тощо													
Для наступних років													
Вид діяльності	Півріччя 3			Півріччя 4			Півріччя 5			Півріччя 6			Орган, що забезпечує виконання

#### **Етапами підготовки плану реалізації проекту є:**

1. Визначення переліку основних дій.
2. Розбивка основних дій на окремі здійсненні завдання.
3. Визначення послідовності та взаємозалежності дій і завдань.
4. Оцінка початку, тривалості й завершення кожної дії й кожного завдання.
5. Визначення показників ходу виконання проекту, за якими може проводитися оцінка виконання.
6. Визначення професійного досвіду, необхідного для проведення заходів і виконання завдань.
7. Розподіл завдань серед учасників команди проекту.



#### **Бюджет (Budget)**

При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу:

- на загальну вартість проекту;

- на запитувані кошти;
- на внесок самої організації у витрати з його реалізації;
- на залучені кошти спонсорів тощо.

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Тому, *перед розробкою бюджету проекту Вам необхідно вивчити вимоги донора до його складання.*

**Бюджет проекту найретельніше досліджується за такими позиціями:**

- відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.);
- відповідність зазначених сум витрат з різних видів робіт реальному стану справ і цінам на даний момент;
- ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно запитуваної суми (розмір власного внеску);
- співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проекту тощо.

**Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 9 слід використовувати презентації лекцій № 3-7.
2. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10 НА ТЕМУ: «Алгоритм підготовки проєктів під гранти» (4 год.)**

---

**Мета:** засвоїти організаційно-процедурні аспекти участі у грантових конкурсах проєктів та основні положення підготовки проєктної заявки для отримання гранту.

**Завдання:**

- 1) Опанувати алгоритм участі у грантових конкурсах та вимоги щодо заповнення грантової заявки
- 2) Обрати діючий грантовий конкурс та обґрунтувати відповідність його вимогам підготовленої (за результатами виконання попередніх практичних занять) проєктної заявки (концепції проєкту)

### **Алгоритм участі у грантових конкурсах**

- Крок 1: Розробка грантової концепції проєкту
- Крок 2: Пошук підходящих грантів
- Крок 3: Аналіз вимог грантодавця
- Крок 4: Підготовка грантової заявки
- Крок 5: Написання грантової проєктної пропозиції
- Крок 6: Рецензування та подання грантової заявки
- Крок 7: Слідкування за статусом грантової заявки

### *Крок 1: Розробка грантової концепції проєкту*

Перший крок у процесі отримання гранту полягає у ретельному визначенні потреб вашого проєкту. Це критично важливо для того, щоб ваша грантова заявка була максимально переконливою та відповідала вимогам потенційних грантодавців. Почніть з глибокого аналізу вашого проєкту, його цілей та впливу, який він може мати. Важливо чітко визначити, що ваш проєкт намагається досягти, та як це впишеться у більш широкий контекст вашої галузі або спільноти.

Далі, вам потрібно розробити детальний бюджет. Він повинен відображати всі потенційні витрати, пов'язані з реалізацією проєкту. Це включає в себе як прямі витрати, такі як матеріали та обладнання, так і непрямі витрати, такі як адміністративні витрати або витрати на персонал. Чіткий бюджет демонструє грантодавцям, що ви відповідально підходите до фінансування проєкту.

Останнім етапом цього кроку є розробка стратегії, яка показує, як ваш проєкт вирішує виявлені потреби. Ця стратегія повинна бути чіткою і зрозумілою, щоб грантодавці могли легко зрозуміти значення вашого проєкту та його потенціал.

### *Крок 2: Пошук підходящих грантів*

Після розробки грантової концепції проєкту, наступним кроком є пошук підходящих грантів. Цей процес вимагає ретельного пошуку серед різноманітних грантових можливостей, щоб знайти ті, які найкраще підходять до вашого проєкту. Використовуйте різні джерела, включно з онлайн базами даних та спеціалізованими сайтами. При цьому важливо звертати увагу на специфіку кожного грантодавця, його вимоги до заявників та сфери інтересів грантодавців.

Пошук грантів також включає аналіз термінів подачі грантових заявок та їх вимог. Це допоможе вам спланувати свій час і ресурси для підготовки якісної грантової заявки. Важливо також враховувати, наскільки проєкт відповідає місії і цілям грантодавця, щоб збільшити шанси на успіх.

Крім того, зберігайте записи про всі гранти, на які ви плануєте подавати заявки, щоб мати можливість ефективно керувати процесом подачі заявок. Відслідковування такої інформації допоможе уникнути пропуску важливих термінів і забезпечить краще розуміння ваших шансів на отримання гранту.

### *Крок 3: Аналіз вимог грантодавця*

Третій крок у процесі отримання гранту – це детальний аналіз вимог кожного конкретного грантодавця. Кожен грант має свої унікальні вимоги, тому необхідно уважно ознайомитися з ними. Це може включати в себе особливі вимоги до формату заявки, специфічні критерії оцінювання, а також обмеження за обсягом або бюджетом. Важливо переконатися, що ваш проєкт відповідає цим критеріям.

Для кожного грантодавця важливо розуміти його місію та цілі. Це допоможе вам адаптувати вашу грантову заявку таким чином, щоб вона резонувала з їхніми інтересами і показала, як ваш проєкт може допомогти їм у

досягненні їхніх цілей. Це також дає вам можливість виявити будь-які потенційні проблеми або обмеження, які можуть вплинути на вашу здатність виконувати вимоги грантодавця.

Особливу увагу слід приділити тому, як ваш проєкт може допомогти грантодавцю вирішити конкретні проблеми або виклики у їх галузі. Це може включати в себе інноваційні підходи, доказові результати або унікальні переваги вашого проєкту, які роблять його особливо привабливим для грантодавця.

#### *Крок 4: Підготовка грантової заявки*

Четвертий крок у процесі отримання гранту – це підготовка грантової заявки. Цей крок вимагає значної уваги до деталей та глибокого розуміння вашого проєкту. Почніть зі створення чіткої структури вашої грантової заявки. Вона повинна включати детальний опис проєкту, його цілі, мету, план дій, а також очікувані результати. Переконайтеся, що ви чітко і переконливо формулюєте цілі та завдання вашого проєкту.

Опис проєкту повинен бути зрозумілим та відповідати вимогам грантодавця. Ви повинні продемонструвати, як ваш проєкт вирішує конкретну проблему або робить внесок у вибрану галузь. Важливо також докладно описати бюджет проєкту, вказуючи, як кожен аспект фінансування допоможе досягти запланованих результатів.

При підготовці грантової заявки важливо не тільки зібрати всю необхідну інформацію, але й представити її таким чином, щоб вона вразила та переконала грантодавця. Використовуйте переконливі аргументи, чіткі дані та, при можливості, свідчення успішної реалізації подібних проєктів.

#### *Крок 5: Написання грантової проєктної пропозиції*

П'ятий крок – це написання грантової проєктної пропозиції. Цей документ є ключовим елементом вашої заявки і вимагає особливої уваги. Ваша пропозиція повинна бути написана чітко та лаконічно, із зосередженням на головних аспектах вашого проєкту. Важливо використовувати дані та дослідження для підкріплення ваших аргументів.

Ваша пропозиція повинна чітко відображати важливість та значення вашого проєкту. Використовуйте факти, статистику та інші докази для демонстрації потенційного впливу проєкту. Також важливо показати, як ваш проєкт відповідає місії та цілям грантодавця, і як він може допомогти їм реалізувати їхні цілі.

При написанні пропозиції важливо зберігати фокус на ключових моментах, уникати зайвої інформації, та водночас бути досить детальним, щоб читач міг повністю зрозуміти ваш проєкт і його значення.

#### *Крок 6: Рецензування та подання грантової заявки*

Шостий крок – це рецензування та подання грантової заявки. Перед тим як подати заявку, важливо переконатися, що вона вільна від помилок і відповідає усім вимогам грантодавця. Рекомендується залучити колег або професійних рецензентів для незалежного огляду вашої грантової заявки. Це

може допомогти виявити можливі проблемні місця та внести необхідні корективи.

Після рецензування та внесення всіх необхідних правок, настав час подати вашу грантову заявку. Переконайтеся, що всі документи подані в правильному форматі та до встановленого терміну. Важливо також врахувати будь-які специфічні вимоги грантодавця, такі як електронне подання або використання спеціальних форм.

#### *Крок 7: Слідкування за статусом грантової заявки*

Сьомий та останній крок – це слідкування за статусом вашої грантової заявки. Після подання заявки важливо стежити за її статусом і бути готовим надати додаткову інформацію або відповісти на запитання грантодавців. Це може включати уточнення деталей проєкту, надання додаткових доказів або роз'яснення щодо бюджету.

Будьте активними у спілкуванні з грантодавцем і відкритими для будь-яких запитань або коментарів. Це також час для підготовки до наступних кроків, у разі успішного отримання гранту, таких як планування реалізації проєкту або розробка звітності.

Пам'ятайте, що успішна подача заявки на грант вимагає часу, ретельної підготовки та уваги до деталей. Ваша наполегливість та відданість можуть відіграти вирішальну роль у забезпеченні необхідного фінансування для вашого проєкту.

Коли працюєте над заявкою на грант, не забувайте про важливість чіткого висвітлення впливу, який ваш проєкт матиме на громаду чи сферу діяльності. Подавайте конкретні приклади та реалістичні оцінки потенційних результатів. Також важливо показати, як ваш проєкт відрізняється від інших та чому саме він заслуговує на фінансування.

Пам'ятайте про важливість мережевих зв'язків та побудови відносин з потенційними грантодавцями. Відвідуйте відповідні заходи, семінари та конференції, де ви маєте можливість зустрітися з представниками фондів та організацій, які надають гранти. Це допоможе вам краще розуміти їхні пріоритети та підвищити шанси на успіх вашої грантової заявки.

Не забувайте про важливість налагодження ефективного внутрішнього спілкування у вашій команді. Чітке розподілення обов'язків та відповідальності забезпечить гладке просування процесу подання грантової заявки та допоможе уникнути помилок та непорозумінь.

Врешті-решт, завжди будьте готові до можливої невдачі та не втрачайте натхнення, якщо ваша перша заявка не буде схвалена. Кожна спроба подачі заявки на грант – це цінний досвід, який надає важливий досвід для майбутніх досягнень.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Для виконання Практичного заняття № 10 слід використовувати презентації лекцій № 10, 11.
2. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. URL: <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>

3. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
4. Грант-менеджмент: просто про складне : Навчально-практичний посібник з грантового менеджменту. URL: <https://www.prostir.ua/?library=hrant-menedzhment-prosto-pro-skladne>

#### 4. ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗМІСТУ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота є однією з форм організації навчання, основною формою оволодіння навчальним матеріалом у вільний від обов'язкових навчальних занять час за розкладом.

##### Розподіл годин самостійної роботи

Теми	Види самостійної роботи				Разом
	Проробка лекційного матеріалу	Самостійне вивчення питань, які не викладаються на лекціях	Підготовка до практичних занять	Аналіз додаткової літератури, підготовка до усіх видів контролю	
Тема 1 Сутність управління проектами	4	2	6	4	16
Тема 2 Концепція проекту	6	2	24	4	36
Тема 3 Структуризація проекту	4	2	12	4	22
Тема 4 Технологія управління проектами	6	4	12	4	26
Тема 5 Основи грантрайтингу	2	2	6	4	14
Разом	22	12	60	20	<b>114</b>

**Теми для самостійного вивчення питань, які не викладаються на лекційних заняттях**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	<i>Сутність управління проектами</i>	
	Цінність проекту	2
2.	<i>Концепція проекту</i>	
	Метод «Стратегічні карти»	2
3.	<i>Структуризація проекту</i>	
	Види проектних фірм	2
4.	<i>Технологія управління проектами</i>	
	Експертиза проектів	2
	Функції проектного офісу та його структура	2
5.	<i>Основи грантрайтингу</i>	
6.	Інформаційна система управління проектом	2
Разом:		<b>12</b>

**Тема 1. Цінність проекту.**

Вперше ціннісну спрямованість проекту було проголошено в стандарті Японської асоціації управління проектами «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій» (стисло P2M від Project and Program Management), який було розроблено у 2001 році. Відповідно до стандарту, цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту. Перша - практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; друга - знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проекту.

Проект, який відповідає таким умовам, може збільшити цінність активів організації, створити інтелектуальну цінність і цінність інновації в результаті своєї реалізації, оскільки його продукт створює нову соціальну цінність для суспільства і цінність для власників. Також названо цінністю балансування інтересів зацікавлених сторін.

У роботі С. Бушуєва цінність визначається як вигода, отримувана від реалізації проекту всіма зацікавленими сторонами. Автор пропонує розглядати цінність як комплексний показник, що складається з цінності продукту і цінності організації, що реалізує проект. Такий підхід частково відображає специфіку соціального проектування, адже, за тезаурусним підходом, від ціннісних орієнтирів суб'єкта соціального проектування (ініціатора проекту) багато в чому залежить якість моделей і проектів, що розробляються.

Професор В.Рач пропонує поняття «гармонізована цінність», яку доцільно розглядати за двома аспектами: гармонізація зі стратегічними цілями організації, що реалізує даний проект і гармонізація цінностей всіма зацікавленими сторонами проекту.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Бушуєв С.Д. Управління інноваційними програмами на основі застосування системи знань P2M та технології Кайзен / С.Д. Бушуєв, Р.Ф. Ярошенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2010. № 2. С. 9–12.

2. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія / Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. К. : Новий друк, 2010. 160 с.

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

#### **Тема 2. Метод «Стратегічні карти».**

Формування збалансованої системи показників підприємства спрямоване на формування нової, або вдосконалення діючої стратегії його діяльності. В свою чергу, розробка стратегічно спрямованості підприємства потребує узгодження між внутрішнім та зовнішнім середовищем діяльності підприємства, тобто співвідношення між внутрішнім потенціалом та зовнішніми впливами. Визначення внутрішнього потенціалу полягає в дослідженні окремих складових діяльності та їх причинно-наслідкових зв'язків, визначенні тактичних та оперативних цілей і засобів їх досягнення. Все це відображається в стратегічних картах підприємства, які дозволяють згрупувати основні показники за відповідними характеристиками і деталізувати аналіз діяльності підприємства.

Будь-яка компанія повинна мати дві системи показників. Одна з них відображає модель підприємства і дозволяє керувати операційною діяльністю. Інша відображає модель стратегії і служить для управління діяльністю інвестиційної, тобто розвитком компанії, такою є система СЗП. На сьогоднішній день система Balanced Scorecard (BSC) являє собою стратегічну систему управління, яка дозволяє організації пов'язати бачення та стратегію з повсякденними функціями, а також здійснювати постійний контроль за реалізацією стратегічних цілей.

Система збалансованих показників пропонує системний підхід до визначення цілей і показників, які описують стратегію, в той час як стратегічна карта - це певне наочне зображення стратегії, яка комплексно показує, як інтегровані і скомбіновані мети чотирьох складових складаються в єдину стратегію. Кожна компанія пристосовує модель стратегічної карти для вирішення своїх специфічних завдань.

Згідно з Р. Капланом, Д. Нортон, формування стратегічних карт полягає у: формалізації цілей; визначенні блоків показників і розподілі цілей

за ними; визначенні завдань, вирішення яких необхідне для досягнення цілей; встановленні причинно-наслідкового зв'язку і чинників впливу між цілями і задачами; визначенні вимірників цілей (показників) і погодженні їх із керівниками; розробленні програми (ініціатив) із досягнення цілей і завдань; інтегруванні стратегічної карти у систему управління; перегляді стратегічної карти.

Стратегічна карта – це документ, що містить показники, які згруповані за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів і складовою навчання та розвитку. Під стратегічною картою фізично розуміють діаграму або рисунок, що описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. З урахуванням ступеня та характеру впливу факторів, стратегічну карту необхідно розуміти як аналітичну модель у метричних величинах, що відображає співвідношення стратегічних цілей підприємства із засобами та методами їх досягнення.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: Монографія. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
2. Малярєць Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
3. Чекмасова І. А., Табалюк А. К. Побудова стратегічної карти на основі використання концепції збалансованої системи показників. URL: 236 <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ddd1e6e8-c689-4c21-85ae-c5dea8948ecd/content>

### **Тема 3. Види проєктних фірм.**

*Інжинірингові (консалтингові)* – надають дуже широкий спектр послуг: економічні обґрунтування, розрахунки вартості проєктів, інформаційне забезпечення, консультації зі спеціальних питань.

*Консалтингові фірми* умовно поділяють на такі, що спеціалізуються на початковій (доінвестиційній) фазі проєкту; надають послуги багатопланового характеру (зокрема, консультують зі складних спеціальних питань інжинірингу); розробляють плани організації й технологію будівельного виробництва.

*Обчислювальні центри* – спеціалізуються на підготовці проєктної документації (кошторисів, креслень, календарних планів) на машинних носіях.

*Проєктно-будівельні фірми* -здійснюють комплекс робіт з проєктування, комплектації, будівництва та здачі об'єктів в експлуатацію. *Проєктні інститути*, що спеціалізуються за галузевою ознакою – здійснюють комплекс робіт з проєктування об'єктів, зокрема розв'язують інженерні та архітектурні завдання.

*Проєктні інститути*, що спеціалізуються за технологічною (функціональною) ознакою – проєктують.

*Проектно-конструкторські інститути*, що спеціалізуються за технологічною (функціональною) ознакою – проектують і розроблюють окремі типи технічних приладів, обладнання, техніки; конструкції, споруди, окремі види робіт, спеціальне устаткування. *Конструкторські бюро* – розробляють окремі типи приладів, обладнання та устаткування.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2013. 241 с.
2. Управління проектами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.
3. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2021. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка\\_електронний%20підручник%20%281%29.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20%281%29.pdf)

#### **Тема 4. Експертиза проектів.**

*Експертиза* – розгляд, дослідження якої-небудь справи, якогось питання з метою зробити правильний висновок, дати правильну оцінку відповідному явищу. *Аналіз* є методом наукового дослідження шляхом визначення і вивчення складових частин, тоді як *Експертиза* передбачає вивчення явища чи питання з метою дати правильну оцінку, зробити висновок. Важливо відзначити, що практичним і документальним результатом експертизи є *висновок*.

Експертиза - це діяльність фахівців-експертів, які мають відповідні кваліфікаційні сертифікати і за дорученням замовника надають звіти щодо відповідності проектних рішень вимогам законодавства, державним нормам, стандартам, будівельним нормам і правилам та які *несуть відповідальність за достовірність наданих звітів*.

Експертиза (перевірка, оцінка) є обов'язковим етапом будь-якої практичної діяльності, оскільки призначена оцінити відповідність діяльності запланованим показникам. Здійснюється на основі певних правил, документально зафіксованих.

В Україні законодавчо передбачена державна експертиза проектів у сферах: будівництва, науки, екології.

*Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»*. Стаття 1. Поняття наукової і науково-технічної експертизи. «*Наукова і науково-технічна експертиза* – це діяльність, метою якої є дослідження, перевірка, аналіз та оцінка науково-технічного рівня об'єктів експертизи і підготовка обґрунтованих висновків для прийняття рішень щодо таких об'єктів».

*Закон України «Про екологічну експертизу»*. Стаття 1. Екологічна експертиза в Україні. *Екологічна експертиза в Україні* - вид науково-практичної діяльності уповноважених державних органів, еколого-експертних формувань та об'єднань громадян, що ґрунтується на міжгалузевому екологічному дослідженні, аналізі та оцінці передпроектних, проектних та

інших матеріалів чи об'єктів, реалізація і дія яких може негативно впливати або впливає на стан навколишнього природного середовища, і спрямована на підготовку висновків про відповідність запланованої чи здійснюваної діяльності нормам і вимогам законодавства про охорону навколишнього природного середовища, раціональне використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки.

*Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», стаття 31. ДСТУ-Н Б А.2.2-10:2012. Настанова з організації проведення експертизи проектної документації на будівництво.* Експертиза є завершальним етапом розроблення проектів будівництва і проводиться в установленому законодавством порядку та відповідно до вимог цього стандарту перед затвердженням (схваленням) проектної документації. Експертизу проектів будівництва проводять експертні організації незалежно від форми власності, які відповідають критеріям, визначеним Мінрегіонбудом

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»;
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність»;
3. Закон України «Про екологічну експертизу»;
4. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»;
5. Постанова КМУ «Про затвердження порядку проведення державної експертизи інвестиційних проектів»;
6. Постанова КМУ «Про затвердження порядку та критеріїв оцінки економічної ефективності проектних пропозицій та інвестиційних проектів»;
7. Наказ Мінекономрозвитку «Про затвердження Методики проведення державної експертизи інвестиційних проектів та форми висновку за її результатами»

**Тема 5. Функції проектного офісу та його структура.** Організаційне забезпечення потребує створення певної структури – офісу управління проектами чи проектного офісу. Практики проектного менеджменту використовують термін «проектний офіс» для позначення органу, що створюється для управління одним окремо взятим проектом, а поняття «офіс управління проектами» характеризує структурний підрозділ, який виступає центральним ланцюгом системи управління багатьма проектами.

Проектний офіс в організації, що реалізує проект – це структурний підрозділ, який виконує функції координації та інтеграції управління проектом, та комплексна інфраструктура, що забезпечує реалізацію проекту у межах системи інформаційних технологій і стандартів організації проектної діяльності.

Основною метою проектного офісу є забезпечення якості та досягнення запланованих результатів проекту, що реалізується відповідною організацією, за рахунок створення оптимальних умов і прийняття відповідних

організаційних рішень в сфері управління проектами. Найчастіше, проектний офіс виконує сервісні функції.

Основне призначення офісу проекту – забезпечення ефективної комунікації між членами групи управління проектом та між групою управління проектом і командою управління проектом (між стратегічним і функціональним рівнем управління).

Проектний офіс – це реальна або віртуальна організаційна структура, вся діяльність якої направлена на побудову, впорядковування і розвиток проектної діяльності. Ефективне впровадження даної структури на практиці може дати наступні вигоди і переваги: стандартизація проектної управлінської документації і методів управління проектами; прозорий розподіл відповідальності за результати реалізації проектів; поширення знань і вдосконалення навиків персоналу; ефективний контроль за ходом і прогнозування результатів реалізації проектів; облік і ефективне призначення ресурсів на проекти; огляд доступних ресурсів організації та узгодження цілей і завдань окремих проектів із стратегічними планами організації.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Бушуєв С.Д. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління/ С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Д.І. Шороп// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. № 1(9). С.24-31.
2. Корецька Н.І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. № 4 (36). С. 156–162.
3. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 139–143.
4. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>

**Тема 6. Інформаційна система управління проектом.** Основу ІСУП складає єдиний інформаційний простір, який передбачає: єдину базу даних планів всіх корпоративних проектів; єдиний довідник ресурсів, які використовуються в проектах; єдині форми документів, шаблони проектів і звітів. Досягти позитивних результатів в проектній діяльності, можна лише за допомогою повної, достовірної та оперативної інформації, яка акумулює всі інформаційні процеси, в проектній діяльності.

ІСУП у загальному випадку складається із двох частин: забезпечувальної та функціональної. До складу забезпечувальної частини входять такі основні компоненти: організаційне забезпечення; правове забезпечення; технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; програмне забезпечення. До функціональної частини належать ті елементи (підсистеми),

які визначають її призначення, функції управління та функції з оброблення інформації.

Реалізація функцій ІСУП здійснюється за допомогою інформаційних технологій (ІТ). Завдання інформаційних технологій управління проектами полягають у створенні широкого спектру функціональних можливостей, щодо проектної діяльності, а саме: описання параметрів проекту і встановлення логічних зв'язків між роботами; багаторівневого представлення проекту; введення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і статей витрат, обсягів робіт; календарно - сіткового планування; планування ресурсів і витрат; графічного представлення структури проекту (діаграми Ганта, PERT-діаграми); контролю за ходом виконання проекту; створення звітів, документування ходу проектних робіт; організації комунікацій (роботи в мережному середовищі).

Реалізація перерахованих вище засобів передбачає використання програмного забезпечення. Ринок програмних продуктів, які пропонуються для автоматизації управління проектами, достатньо насичений. Серед найбільш розповсюджених програмних продуктів даного класу вважаються такі: Microsoft Project; Open Plan Professional; Spider Project; Sure Trek Project Manager; Primavera Project Planner (P3); Time Line та інші.

#### **Список рекомендованих джерел:**

1. Тоцька О. Л. Прикладне інформаційно-аналітичне забезпечення управління проектами: зб. тестів. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 48 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15480>.
2. Моделі та засоби управління ІТ-проектами : навчальний посібник / Уклад.: В.О. Кузьмич, О.В. Коваль, Р.А. Тараненко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 222 с.

### **5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Які основні відмінності та тотожності між поняттями «стратегічне управління», «проектування», «управління проектами», «проектне управління»?
2. Які особливості управління проектами та проектного управління?
3. Назвіть принципові відмінності менеджменту проектів від менеджменту організацій.
4. Чи існують особливості управління проектами для різних сфер економічної діяльності?
5. Розкрийте сутність проектування як особливого виду управлінської технології.
6. У чому полягає суть концепції управління заінтересованими сторонами?
7. Які основні завдання аналізу заінтересованих сторін?
8. Назвіть основні етапи алгоритму роботи з заінтересованими сторонами.

9. Розкрийте логіку взаємозв'язку між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами.
10. У чому полягає специфіка управління проектами?
11. Дайте визначення понять «проект», «управління проектами», «технологія управління проектами», «управління програмами».
12. Які відмінні ознаки мають проекти?
13. Як співвідносяться поняття «проект і продукт», «процес і функція управління проектами»?
14. Охарактеризуйте основні стандарти управління проектами.
15. Визначте основні переваги процесного підходу. Наведіть приклади зі стандартів.
16. Назвіть характерні риси системи знань P2M.
17. Розкрийте сутність проектної зрілості організації.
18. Назвіть основні області знань управління проектами
19. Особливості створення проектного офісу в органі публічної влади.
20. Охарактеризуйте проект як організаційну систему
21. Назвіть основні механізми фінансування проектів регіонального розвитку
22. Хто може бути стейкхолдерами проекту? Охарактеризуйте основні заінтересовані сторони проекту.
23. Обґрунтуйте, з якою метою будується дерево проблем і дерево цілей проекту.
24. Як визначається продукт і результат проекту?
25. Що таке концепція проекту?
26. Які питання мають бути розглянуті в концепції проекту?
27. Охарактеризуйте життєву фазу проекту «ініціація».
28. Які основні документи готуються на фазі «ініціація»?
29. Що таке команда проекту? Яка її роль в реалізації проекту?
30. Що таке команда управління проектом?
31. Що являється результатами управління командою проекту?
32. Що являє собою процес мотивації в умовах проекту?
33. Які особливості формування проектної команди в органах влади.
34. Для чого необхідно розробляти «дерево робіт»?
35. За якими ознаками проводиться структуризація робіт за проектом?
36. Охарактеризуйте взаємозв'язок між WBS, OBS та матрицею відповідальності.
37. Назвіть основні ресурси проекту. В якій області знань знаходяться процеси управління ресурсами проекту?
38. Що таке мережева модель проекту?
39. У чому полягає сутність методу критичного шляху?
40. Визначте роль документів у проекті.
41. Назвіть основні документи проекту на фазі життєвого циклу – ініціація проекту.
42. Назвіть основні документи проекту на фазі життєвого циклу - розроблення проекту.

43. Охарактеризуйте процедуру проведення громадських слухань під час обговорення проекту концепції програми.
44. Критерії участі у конкурсах.
45. Правила та процедури подання заявок.
46. Процедура розгляду та оцінки заявок.
47. Особливості заповнення логіко-структурної матриці.
48. Які джерела додаткового залучення фінансових ресурсів на реалізацію суспільно важливих проектів ви вважаєте найбільш ефективними?
49. Як забезпечити успішність фандрайзингу?
50. Що таке грантрайтинг?
51. Розкрийте сутність поняття «грант». За яких умов можна отримати грантове фінансування?
52. Визначте основні кроки процесу пошуку фінансування через гранти.
53. Які організації-донори є найбільш популярними сьогодні в Україні? У чому полягає специфіка їх діяльності?

***Рекомендовані джерела для підготовки до екзамену:***

1. Моделі та засоби управління ІТ-проектами : навчальний посібник / Уклад.: В.О. Кузьмініх, О.В. Коваль, Р.А. Тараненко. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 222 с.
2. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <https://rayradavn.gov.ua/images/metodychna/zayavka.pdf>
3. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.: Ю.П. Шаров, Т.М. Безверхнюк, І.О. Дробот та ін. К.: НАДУ, 2017. 334 с.
4. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
5. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпорточний. Суми : Університетська книга, 2019. 272 с.
6. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Технологія управління соціальними проектами : [монографія] / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
8. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.
9. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Project Management Institute. Сьоме видання. 2021. 370 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>
10. Електронна презентація лекцій.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Наукові джерела

1. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard). Стандарт залучення зацікавлених сторін. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
2. Азарова І.Б. Управління проектами і програмами сталого просторового розвитку: теоретико-методологічний аспект: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 300 с.
3. Безверхнюк Т.М. Технологія управління соціальними проектами : Монографія / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
4. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
5. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія / за заг. ред. В. М. Бабаєва; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 194 с
6. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Project Management Institute. Сьоме видання. 2021. 370 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>
7. Information systems and innovative technologies in project and program management [Text] : Collective monograph edited by I. Linde, I. Chumachenko, V. Timofeyev. Riga: ISMA, 2019. 339 p. URL: [https://pm.kname.edu.ua/images/novosti\\_konferents/Monograf2019.pdf](https://pm.kname.edu.ua/images/novosti_konferents/Monograf2019.pdf)

### Навчально-методична література

1. Бардиш Г.О. Проектний аналіз : підручник. К. : Знання, 2006. 415 с.
2. Верба В.А. Проектний аналіз : підручник. К. : КНЕУ, 2000. 322 с.
3. Матвіїшин Є.Г. Планування проектних дій : навч. посіб. К. : «Хай-Тек Прес», 2008. 216 с.
4. Моніторинг та оцінка програм і проектів. Практичний посібник / Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс, Пепукай Чікуква, Тетяна Салюк. Київ, «Оранта», 2008 р. 144 с.
5. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
6. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навчальний посібник] / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. К. : «К.І.С.», 2010. 276 с.
7. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.
8. Управління проектами : навчальний посібник / Л.М. Логачова, О.В. Логачова. Суми : Університетська книга, 2019. 208 с.

9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
10. Пересада А.А. Проектне фінансування / А.А. Пересада, Т.В. Майорова, О.О. Ляхова. К. : КНЕУ, 2005. 736 с

#### **Нормативно-правові документи**

1. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
2. Про затвердження Порядку та методології проведення оцінки інвестиційного проекту із значними інвестиціями : Постанова КМУ від 12 березня 2024 р. № 312. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-ta-metodolohii-provedennia-otsinky-investytsiinoho-proektu-iz-znachnymy-investytsiiamy-312-220324>
3. ДСТУ ISO 21502:2022 (ISO 21502:2022, IDT) Настанови щодо управління проектами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/>
4. ДСТУ ISO 21500:2022 (ISO 21500:2021, IDT) Управління проектами, програмами та портфелями. Контекст та концепції. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21500/>
5. ДСТУ ISO 21503:2022 (ISO 21503:2022, IDT), Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21503/>
6. ДСТУ ISO 21504:2022 (ISO 21504:2022, IDT), Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/>
7. ДСТУ ISO 21505:2022 (ISO 21505:2017, IDT), Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21505/>
8. ДСТУ ISO/TR 21506:2022 (ISO 21505:2017, MOD), Управління проектами, програмами та портфелями. Словник. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21506/>
9. ДСТУ ISO 21508:2022 (ISO 21508:2018, IDT), Управління здобутою цінністю в управлінні проектами та програмами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21508/>
10. ДСТУ ISO 21511:2022 (ISO 21511:2018, IDT), Ієрархічна структура робіт для управління проектами та програмами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21511/>

#### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт : Українська асоціація управління проектами “УКРНЕТ”. URL: <http://upma.kiev.ua/ua/>
2. Офіційний сайт, де розміщено всі стандарти та документація з управління проектами : PMDoc. URL: <https://pmdoc.ua/iso/>