



PM4NGOs



Social Good DPro

**Social Good DPro: професійне управління
проєктами для суспільного блага**

Видавець

© Авторське право, 2020. PM4NGOs DPro, PMD Pro та їхні символи є торговими марками PM4NGOs.

ISBN: 979-8-9863189-3-6

Цей документ ліцензовано відповідно до міжнародної ліцензії Creative Commons «Із зазначенням авторства — Некомерційна» версії 4.0. Див. копію ліцензії за адресою:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Копіювання/розповсюдження та адаптація/зміна цього документа дозволені в некомерційних цілях.

Переклад

PM4NGOs є автором та видавцем цього перекладу «Посібника Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага» та його оригінальної версії. У створенні цього перекладу взяли участь такі організації: Агентство Великої Британії з міжнародного розвитку (Foreign, Commonwealth & Development Office (“FCDO”), Mercy Corps.

Інформація про версію документа

Цей документ є Посібником «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага».

1-ше видання, травень 2025 року.

Версія 1.1, листопад 2025 року

Acknowledgments

The Social Good DPro was developed with the invaluable contributions of individuals and organizations committed to advancing social impact through effective project management. We would like to extend our sincere thanks to the many professionals who contributed their time, insights, and experience to shape this guide.

Special recognition goes to Mike Culligan and John Cropper, the lead writers, whose vision, expertise, and dedication were instrumental in bringing this guide to life. We are also grateful to Amanda Fleetwood, Clara Hagens, Cecília Morales, Edson Marinho, Lee Goldstein, and Leslie Sherriff, among many others, who provided technical feedback or helped shape the language and tone of the guide.

We also acknowledge and deeply appreciate the foundational work of the Project DPro and MEAL DPro contributors. Their insights, tools, and frameworks laid the groundwork upon which Social Good DPro was built. This guide stands on their shoulders, adapting their legacy to new audiences and contexts.

Edson Marinho

on behalf of the Board of PM4NGOs

Подяки

Посібник «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага» було розроблено завдяки неоціненному внеску фізичних осіб і організацій, які прагнуть підвищити соціальний вплив за допомогою ефективного управління проектами. Ми хочемо висловити щире подяку багатьом фахівцям, які присвятили свій час, поділилися своїми знаннями та досвідом для створення цього посібника.

Ми висловлюємо особливу подяку Майку Куллігану та Джону Кропперу, головним авторам, чиї бачення, досвід і відданість справі стали вирішальними в цій роботі. Ми також вдячні Ааманді Флітвуд, Кларі Гаґенс, Сесілії Моралес, Едсону Маріньо, Лі Голдштейну, Леслі Шерріф і багатьом іншим, хто надав технічні коментарі або допоміг сформувавши мову та тон посібника.

Також висловлюємо вдячність і глибоку повагу за фундаментальну роботу учасникам проектів професійного управління проектами і проектів MEAL. Їхні ідеї, інструменти та концепції заклали основу для Посібника «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага». Цей посібник спирається на їхні досягнення, адаптуючи їхню спадщину до нових аудиторій та умов.

Едсон Маріньо

від імені Правління PM4NGOs

Зміст

Передмова	1
Для кого цей посібник	1
Спільна структура в різних умовах	2
Значення сертифікації для фахівців, організацій-виконавців та організацій, що надають фінансування	3
Розділ 1. ВСТУП	4
1.1 Змінюємо світ через проекти	4
Виклики, що виникають у процесі управління проектами	6
1.2 Проекти й трикутник потрійного обмеження	7
Трикутник потрійного обмеження	9
1.3 Етапи реалізації проекту	11
Стадії ухвалення рішення	15
1.4 Керівні принципи управління проектами	17
1.5 Професійність в управлінні проектами.....	18
Мистецтво та наука управління проектами.....	18
Модель компетенцій для професійного управління проектами для суспільного блага	19
1.6 Підсумок.....	21
Правильний підхід до управління проектами	22
Розділ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	23
2.1 Початок роботи	23
Ресурси, процеси та проміжні результати етапу.....	24
Ресурси	25
Процеси	25
Проміжні результати	26
Стадії ухвалення рішень під час ідентифікації та визначення.....	26
2.2 Аналіз потреб.....	27
Збір даних.....	28
Первинні та вторинні дані.....	28
Кількісні та якісні дані.....	29
Тріангуляція даних.....	31
2.3 Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін.....	33

Крок 1. Визначте зацікавлені сторони.....	34
Крок 2. Проаналізуйте зацікавлені сторони	36
Крок 3. Розробіть стратегію залучення зацікавлених сторін.....	38
2.4 Аналіз проблем і цілей	38
Дерево проблем	38
Дерево цілей	41
Критерії обсягу проєкту	42
2.5 Логіка втручань у межах проєкту.....	45
Логічна матриця	46
Формулювання цілей	48
Припущення	50
Показники та засоби перевірки.....	52
Підсумок	53
2.6 Проєктні пропозиції	55
Розділ 3. ПІДГОТОВКА ПРОЄКТУ	56
3.1 Початок роботи	56
Ресурси, процеси та проміжні результати етапу.....	57
Ресурси	57
Процеси	57
Проміжні результати	57
Стадії ухвалення рішень на етапі підготовки.....	58
3.2 Паспорт проєкту	59
Узгодження основних параметрів проєкту між зацікавленими сторонами.....	59
Створення структури управління проєктом.....	59
Визначення допустимих відхилень і процедур розв’язання проблем	61
Визначення структури планування проєкту.....	63
Вибір стадій ухвалення рішень щодо проєкту.....	64
Визначення структури завершення проєкту	65
3.3 Реєстр ризиків.....	65
Крок 1. Визначення та створення переліку ризиків.....	66
Крок 2. Оцінювання ймовірності та впливу	67
Крок 3. Визначення стратегії реагування на ризики.....	68
Крок 4. Створення реєстру ризиків.....	69
3.4 Запуск проєкту	70

Розділ 4. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ	71
4.1 Початок роботи	71
Ресурси, процеси та проміжні результати етапу.....	73
Ресурси	73
Проміжні результати	73
Процеси	74
4.2 Планування потрійного обмеження	75
Крок 1. Планування обсягу.....	75
Крок 2. Планування графіка	78
Визначення послідовності заходів	79
Оцінювання ресурсів для виконання заходів.....	80
Оцінювання тривалості заходів	81
Розроблення графіка	84
Крок 3. Планування бюджету	86
Бюджет на основі заходів	86
Оцінювання витрат	87
Формування бюджету на основі заходів	88
Завершення планування обсягу, графіка та бюджету.....	90
4.3 Планування поза межами потрійного обмеження	91
Планування MEAL	91
Моніторинг	91
Оцінювання	93
Підзвітність	95
Навчання.....	95
Внутрішній контроль.....	97
План комунікації та залучення зацікавлених сторін	99
Планування комунікації	99
Залучення зацікавлених сторін.....	101
Планування ланцюга постачання	101
Планування закупівель.....	102
Планування логістики.....	103
Планування управління активами.....	103
Планування кадрів	103
Планування завершення проєкту	104
Планування сталого розвитку	104

Планування фінансового й адміністративного завершення	105
Розділ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	107
5.1 Початок роботи	107
Ресурси, проміжні результати й процеси	108
Ресурси	108
Проміжні результати	109
Процеси	109
5.2 Управління кадрами	110
Матриця RACI	110
5.3 Управління планом	112
Звітність.....	112
Управління графіком проєкту	113
Фінансовий моніторинг	115
Бюджетне відхилення	115
Управління набутою вартістю	117
Впровадження MEAL	119
Моніторинг прогресу проєкту.....	119
Оцінювання в режимі реального часу	121
Навчання.....	122
Управління ланцюгом постачання.....	123
Управління закупівлями	123
Управління логістикою	125
Управління активами.....	125
Сприяння сталому розвитку.....	126
5.4 Управління ризиками, проблемами та змінами	127
Управління ризиками	127
Управління проблемами	127
Управління змінами.....	130
Розділ 6. ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЄКТУ	134
6.1 Початок роботи	134
Ресурси, проміжні результати й процеси	135
Ресурси	135
Проміжні результати	136
Процеси	136

Звітність.....	136
Підсумковий описовий звіт.....	137
Підсумковий фінансовий звіт.....	137
Підсумковий звіт MEAL.....	137
6.2 Порядок завершення проєкту.....	138
Договірне та юридичне закриття.....	138
Фінансове закриття.....	138
Адміністративне закриття.....	138
6.3 Оцінювання проєкту.....	140
6.4 Фіксування практичного досвіду.....	140
6.5 залучення зацікавлених сторін під час завершення проєкту.....	141
6.6 Контрольний список завершення проєкту.....	142
Розділ 7. КІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ.....	143
Адаптація посібника.....	143
Висновок.....	143
Додаток I. Глосарій.....	145
Додаток II. Список джерел.....	150
Додаток III. Галузі навчальної програми та кінцеві результати навчання.....	151

Передмова

«Ніколи не сумнівайтеся, що невелика група вдумливих, відданих громадян може змінити світ. Дійсно, це єдине, що коли-небудь змінювало світ».

Маргарет Мід

Суспільне благо — це робота на благо суспільства, що змінює життя на краще, зміцнює громади та сприяє захисту довкілля. До неї належать ініціативи, що допомагають долати нерівність, сприяють розвитку освіти, розширюють доступ до послуг з охорони здоров'я, захищають права людини, підтримують маргіналізовані верстви населення та заохочують інклюзивний розвиток. Суспільне благо є спільною метою некомерційних організацій, державних установ, соціальних підприємств і цілеспрямованих компаній.

В основі суспільного блага лежить те, що надихає людей діяти — реакція на нагальні потреби, розв'язання системних проблем і здійснення тривалих змін. Незалежно від того, чи йдеться про підтримку молоді в неблагополучних районах, сприяння гендерній рівності чи започаткування ініціатив із забезпечення сталого розвитку під керівництвом громади, мета полягає у створенні позитивного впливу. І що кращі планування цих ініціатив та керування ними, то більші їх вплив і ефективність. Посібник «Social Good DPro: професійне управління проєктами для суспільного блага» допомагає перетворити наміри на дії, а дії — на вимірювані результати.

Для кого цей посібник

Проєкт може фінансуватися коштом донорського гранту, ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, програми місцевого самоврядування або навіть внутрішніх ресурсів, виділених у межах організації. Якщо команда працює над досягненням конкретної мети з визначеним кінцевим результатом, вона управляє проєктом, незалежно від джерела або розміру фінансування.

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проєктами для суспільного блага**» призначений для підтримки всіх, хто бере участь в управлінні або сприянні проєктам, спрямованим на здійснення позитивного соціального впливу, зокрема тих, хто працює у некомерційних організаціях, соціальних підприємствах, громадських групах і навіть у прибуткових підприємствах, орієнтованих на суспільний вплив. Наша мета — зробити управління проєктами доступним і корисним не тільки для професійних керівників проєктів, але й для проєктних команд, волонтерів, координаторів та всіх, хто бере участь у плануванні й реалізації ініціатив із соціальних змін.

У великих організаціях, особливо в неприбуткових, керівники проєктів часто є частиною офіційної структури, за якою стоять відділи та системи, що спеціалізуються на плануванні, бюджетуванні, моніторингу й оцінюванні. Але в багатьох малих або нових організаціях може взагалі не бути спеціального проєктного менеджера.

Насправді відповідальність за управління проектом часто покладають на координатора програми, спеціаліста з комунікацій або відданого справі засновника. У багатьох випадках ідея офіційного управління проектом виникає лише в разі надання зовнішнього фінансування, і навіть тоді вона може не супроводжуватися навчанням з управління проектами або ресурсами.

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» визнає ці реалії й прагне заповнити цю прогалину. Він містить практичні інструменти, процеси адаптації та реальні приклади, що допомагають окремим особам і командам, незалежно від офіційної посади чи досвіду, ефективно й стабільно планувати, реалізовувати та закривати проекти. Цей посібник однаково підійде соціальним підприємцям, які запускають нову ініціативу, організаторам у громаді, які реалізують грантову програму, або представникам команди, які допомагають координувати діяльність.

Спільна структура в різних умовах

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» засновується на міцному фундаменті **Проекту у сфері професійного управління проектами** й адаптує його методологію з урахуванням унікальних умов і викликів ініціатив у сфері соціальних змін, особливо тих, що реалізуються в містах і розвинених країнах. Хоча обидва посібники засновуються на однакових основних принципах і процесах, використовують схожі інструменти та моделі етапів реалізації, у Посібнику «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» запропоновано новий погляд, який допомагає зрозуміти та застосувати принципи управління проектами для досягнення значущого та тривалого впливу на соціальне життя.

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» було розроблено для зміцнення методів управління проектами в галузях розвитку й гуманітарної допомоги. Його структура забезпечує комплексну основу для фахівців, які працюють у складних умовах, зокрема для міжнародні НУО¹, національних партнерів і технічних консультантів. Особливу увагу в посібнику приділено формальним процесам планування, координації та контролю, які необхідні для досягнення результатів у структурованих організаційних умовах.

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» адаптований до реалій осіб і організацій, які займаються соціальними проблемами в міських та інституційних умовах. Це можуть бути соціальні підприємства, неприбуткові ініціативи, волонтери, інформаційні кампанії або муніципальні проекти з надання послуг. Посібник написано доступною мовою, зі зрозумілими прикладами та сценаріями, орієнтованими на громаду. Це допомагає залучити користувачів, які, можливо, не вважають себе «керівниками проектів», але виконують роботу за проектом для покращення рівня життя та функціонування систем. У ньому підкреслено важливість гнучкості, інклюзивності й оперативності під час управління проектами з метою змінити поведінку, системи або політику в складних соціальних середовищах.

¹ НУО: неурядова організація, наприклад благодійна організація, група із захисту прав, громадська організація або фонди, що діє незалежно від уряду задля подолання соціальних, екологічних або гуманітарних проблем.

Хоча структура й основний зміст двох посібників залишаються дуже схожими, у Посібнику «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» запроваджено адаптації, які допомагають командам застосовувати ці концепції в умовах швидких змін, обмежених ресурсів або нетрадиційних умов реалізації проектів. Він заохочує читачів застосовувати інструменти з урахуванням місцевих умов і конкретних потреб громад, у яких вони працюють.

Для детальнішого порівняння двох посібників відвідайте сторінку щодо професійного управління проектами для суспільного блага на вебсайті PM4NGOs (www.pm4ngos.org/social-good-dpro). Там ми будемо регулярно публікувати статті й відео, у яких висвітлюватимуться відмінності та подібності між посібниками.



Значення сертифікації для фахівців, організацій-виконавців та організацій, що надають фінансування

Ефективне управління проектами більше не є розкішшю чи другорядним питанням. Це необхідність для осіб і організацій, що працюють над створенням позитивних соціальних змін. Здатність ефективно планувати, виконувати й завершувати проекти може означати різницю між обмеженими проміжними результатами й тривалим впливом, щоб ви не робили: запускали місцеву кампанію зі збору продуктів чи реалізували загальноміську інформаційну кампанію

Для **декого** набуття навичок управління проектами й отримання сертифіката з професійного управління проектами для суспільного блага — значна інвестиція в кар'єру. Це не тільки підвищує впевненість і компетентність, але й демонструє прагнення до професійної досконалості та впливу на суспільство. Працедавці, донори та партнери визнають цінність сертифікованих фахівців, які розуміють принципи управління проектами, вносять у роботу порядок, відповідальність і результативність. Сертифікація відкриває двері, незалежно від того, чи ви подаєтеся на роботу, чи шукаєте фінансування, чи займаєте керівні посади.

Для **організацій-виконавців** наявність команди, навченої та сертифікованої в галузі управління проектами, значно підвищує вашу надійність і конкурентоспроможність. Донори та грантодавці нині очікують не лише задекларованих намірів, а й конкретних планів, вимірюваних результатів і прозорої підзвітності. Сертифікована команда свідчить про те, що ваша організація здатна виконувати свої обіцянки, відповідально керувати ресурсами й адаптуватися до динамічних умов. Це може посилити пропозиції щодо фінансування, зробити звітність більш послідовною, а партнерства — більш стратегічними,

що особливо важливо в сучасних умовах, коли **донори** хочуть бути впевнені, що кожен їхній долар витрачається за призначенням. Вони інвестують не лише в ідеї, а в команди, які будуть їх реалізовувати. Управління проектами перетворює ресурси донорів на реальні, вимірювані результати. Воно надає вашій місії чіткості, системності й ефективності, допомагаючи зміцнити довіру та довготривалу стійкість.

Посібник «**Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага**» — не просто довідник. Це інструмент для **нарощування потенціалу, зміцнення довіри та максимального посилення впливу** для окремих осіб, команд і цілих організацій, що намагаються *змінити світ на краще, керуючи змінами задля суспільного блага*.

Розділ 1. ВСТУП

«Зростання ніколи не є випадковістю; воно є результатом спільних зусиль».

Джеймс Кеш Пенні

1.1 Змінюємо світ через проекти

Уявіть собі ситуацію, у якій у вас є необхідний час і ресурси, щоб змінити суспільство на краще. Що б ви зробили? Організували б громадський город для підтримки сімей у місцевості з дефіцитом харчових продуктів? Захистили б місцевий парк від забруднення? Запровадили б програму репетиторства для дітей, які відстають у навчанні? Провели б збір харчових продуктів для сімей, що голодують?

Не дивно, що мало хто скаже: «Я хочу керувати проектами!» Однак за кожною успішною ініціативою, покликаною запровадити соціальні зміни (чи то реконструкція громадського дитячого садка, чи то організація 5-кілометрового забігу на підтримку улюбленої справи), зазвичай стоїть управління проектом. Іншими словами, «Ми змінюємо світ через проекти!»

Проекти — це засіб, за допомогою якого добрі наміри та сміливі прагнення перетворюються на конкретне суспільне благо. Проте часто управлінню проектами як важливій навичці не приділяють особливої уваги. Під час формування проектної команди та залучення волонтерів пріоритетом часто є їхня відданість місії або технічний досвід. Передбачається, що навички управління проектами з'являться самі собою. Це припущення може бути ризикованим.

Ось чому ми створили Посібник «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага». Він призначений для всіх, хто хоче покращити свої навички управління проектами, що сприяють суспільному благу, або їх підтримки. Його мета — сприяти діяльності осіб, які працюють в організаціях, що діють задля суспільного блага, або є волонтерами в них.

До організацій, що працюють задля суспільного блага, належать ті, що діють із соціальною, благодійною, освітньою чи громадською метою, а не лише для отримання прибутку, зокрема це фонди, благодійні організації, некомерційні організації, добровільні об'єднання, громадські групи, урядові установи тощо.

У цьому посібнику крок за кроком розглянуто основи управління проектами. У ньому представлено практичні й адаптивні інструменти, що допоможуть командам реалізовувати проекти вчасно, у межах бюджету й обсягу, одночасно працюючи задля суспільного блага, яке є рушійною силою нашої роботи.

У цьому посібнику ми будемо стежити за роботою громадської організації, розташованої у вигаданому місті Гейвенфорд. Нещодавно організація Havenford Cares зауважила зростання кількості молоді, яка не має постійного житла. Ми спостерігаємо за розвитком організації від найперших етапів зародження ідеї до розроблення, планування та реалізації проекту, покликаного допомогти безпритульній молоді.

Пресреліз: ДЛЯ НЕГАЙНОГО ОПРИЛЮДНЕННЯ

Марія Елліс

виконавча директорка Havenford Cares



Гейвенфорд: Havenford Cares, авторитетна некомерційна організація, що працює в Гейвенфорді, у відповідь на зростання кількості безхатченків у місті запускає ініціативу з метою вивчити найкращі способи підтримки молоді, яка не має постійного житла. Ця ініціатива є наслідком нещодавнього оцінювання громади, що виявило тривожне зростання кількості підлітків і молоді без постійного житла, багато з яких ночують в автомобілях, у друзів, у наметах або шукають притулку в небезпечних умовах.

Оцінювання також продемонструвало наявність значної прогалини в наданні послуг, особливо для вразливих верств населення, таких як молоді жінки й особи з нетрадиційним способом життя. Ці верстви часто постають перед особливими ризиками, пов'язаними з безпекою, експлуатацією і доступом до інклюзивної підтримки.

«Наша місія завжди полягала в тому, щоб задовольняти нагальні потреби, поєднуючи співчуття з конкретними діями», — зазначила Марія Елліс, виконавча директорка Havenford Cares. «Те, що ми бачимо в нашій громаді, викликає глибоке занепокоєння. Ми вважаємо, що настав час слухати, вчитися та продумано реагувати, зважаючи на голоси молоді та різноманітність її досвіду».

У зв'язку з цим Havenford Cares має намір започаткувати пілотний проект, який випробує нові способи скеровувати молодь до необхідних послуг. У проекті буде застосовано гендерно орієнтований підхід, заснований на даних, що уможливить надання безпечних, підтримувальних і ефективних послуг для молоді.

Залежно від результатів і відгуків громади, пілотний проект може перетворитися на постійну частину основних безперервних послуг, які надає організація Havenford Cares.

Наразі організація співпрацює з місцевими зацікавленими сторонами, міськими установами та представниками молоді, щоб сформувати концепцію пілотного проекту. Участь громади та партнерство — запорука того, що проект відобразатиме місцеві реалії та принесе суттєві зміни.

Про Havenford Cares

Havenford Cares — це організація в місті Гейвенфорд, що звільнена від оподаткування й присвячує свою діяльність покращенню добробуту фізичних осіб і родин за допомогою доступних, орієнтованих на громаду програм і послуг. Havenford Cares приділяє особливу увагу питанням рівності, гідності й інклюзії та працює, щоб задовільнити мінливі потреби громади через співпрацю й інновації.

Виклики, що виникають у процесі управління проектами

Управління проектами — складний процес! У процесі потрібно узгодити багато чинників, які часто суперечать один одному, обмежені ресурси та значні очікування. Щоб досягти успіху, необхідно одночасно керувати людьми, очікуваннями, змінами та складністю. Для управління проектами необхідне поєднання технічних навичок, емоційного інтелекту й лідерських якостей.

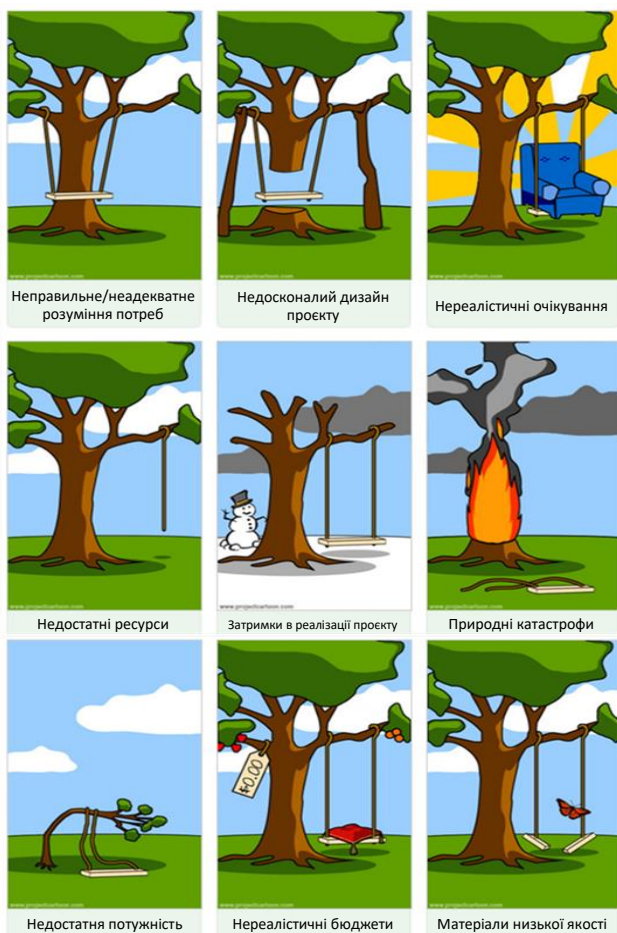


Рисунок 1. Виклики, що виникають у процесі управління проектами (www.projectcartoon.com)

Ілюстрація наочно показує деякі з багатьох викликів, які можуть зірвати навіть найпростіший проект. У цьому випадку — це будівництво гойдалки на дереві.

Кожне зображення ілюструє потенційну пастку, якщо проект не є ретельно розробленим, спланованим або реалізованим.

Виклики, зазначені на ілюстраціях, не є вичерпними. Є безліч викликів, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, наприклад:

- напружена динаміка команди може призвести до проблем у співпраці;
- дані моніторингу можуть бути неточні, запізнілі або непридатні для використання;
- постачальники за проектом можуть не встигнути вчасно виконати свої обов'язки або не відповідати очікуванням щодо якості;
- зацікавлених сторін може не цікавити проект або вони можуть не підтримувати його, що вплине на динаміку проекту.

Одним словом, багато чого може піти не так! Щоб досягти успіху, керівник проекту повинен працювати

над цими проблемами, тобто прогнозувати їх, аналізувати ризики та вживати рішучих заходів. Крім того, під час роботи над проектами, що сприяють суспільному благу, проблеми можуть бути ще складнішими. Для ефективного управління проектами потрібно вміти орієнтуватися в складних ситуаціях, залучати зацікавлені сторони й залишатися гнучкими в умовах невизначеності.

За відсутності ефективного управління проектами навіть проекти з найкращими намірами можуть зазнати невдачі. Термінів не дотримуються, бюджети недостатні або неправильно розподілені, члени команди не розуміють своїх обов'язків, а проект може відхилитися від своєї початкової мети. У найгірших випадках проекти зазнають невдачі, що призводить до марнування ресурсів і втрати довіри з боку людей і громад, яким вони прагнуть допомогти.

Ефективне управління проектами особливо важливе у випадку проектів, що сприяють суспільному благу, де високі ставки, оскільки на карті добробут реальних людей. Вдале управління проектами допомагає гарантувати, що всі частини проекту спільно сприяють досягненню бажаного результату.

1.2 Проекти й трикутник потрійного обмеження

Перш ніж продовжувати, роз'яснімо деякі основні терміни², які неодноразово використовуються в цьому Посібнику. Розуміння цих термінів допоможе побачити, як ваша робота вписується в загальну картину.

Проект — тимчасова діяльність, мета якої — створити унікальний продукт, послугу або результат, із визначеними завданнями, термінами та бюджетом³.

У контексті організації, що сприяє суспільному благу, проект створює продукти, послуги та результати, які зазвичай відповідають загальній місії організації та її безперервним послугам.

Безперервні послуги — регулярні, безперервні та стабільні заходи або програми, які організація надає цільовій групі населення в межах основної місії.

Проекти відрізняються від безперервних послуг тим, що вони не призначені для безперервного виконання й часто використовуються для тестування, пілотування або впровадження конкретних заходів, що сприяють досягненню довгострокових цілей.

Приклади проектів, що сприяють суспільному благу:

- розроблення нового вебсайту для громадської організації;
- створення громадського саду на новому місці;
- проведення 10-тижневого курсу з цифрової грамотності;
- пілотування нової ініціативи, яка може стати основним компонентом майбутніх безперервних послуг.

У разі управління проектом, що сприяє суспільному благу, важливо чітко визначити соціальну цінність, яку він намагається створити. Ця соціальна цінність визначає «причину» існування проекту.



Повертаючись до прикладу організації Havenford Cares, організація вивчає можливості реалізації проекту, покликаного допомогти безпритульній молоді. Після завершення проекту його продукти та послуги стануть основною частиною безперервних послуг організації. Їх будуть підтримувати, зберігати й фінансувати в довгостроковій перспективі.

Havenford Cares ще має визначитися з конкретними проміжними результатами проекту, але організація знає, що кінцевою соціальною цінністю, яку проект прагне досягти, може бути:

² Детальніші визначення термінів, що використовуються в Посібнику «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага», наведено в глосарії.

³ Посібник із комплексу знань щодо управління проектами (Посібник РМВОК), третє видання, Інститут управління проектами.

«Покращення можливостей безпритульної молоді перейти до незалежного та самодостатнього дорослого життя».

Досягнення соціальної цінності проекту може бути особливо складним завданням. Ці складнощі зумовлені тим, що проекти в цій галузі покликані досягнути складних і багатовимірних результатів, пов'язаних зі зміною поведінки, суспільними змінами та змінами в динаміці влади.

Останнє зауваження щодо визначень стосується використання термінів «проект», «програми» та «портфоліо». Ви, мабуть, помітили, що ці терміни часто вживаються як синоніми, що проблематично, оскільки це створює плутанину як у комунікації, так і в реалізації. Ці терміни позначають різні рівні робіт і управління, кожен із яких має свою мету, структуру та стратегічну цінність.

Ми вже дали визначення терміна «проект», тож тепер розгляньмо два інші.

Програма — група пов'язаних проектів, якими керують як єдиним цілим для досягнення більших переваг або стратегічних результатів.

Портфоліо — сукупність проектів і програм, що відповідають стратегічним цілям організації.

Взаємозв'язок між проектами, програмами та портфоліо проілюстровано на схемі нижче.

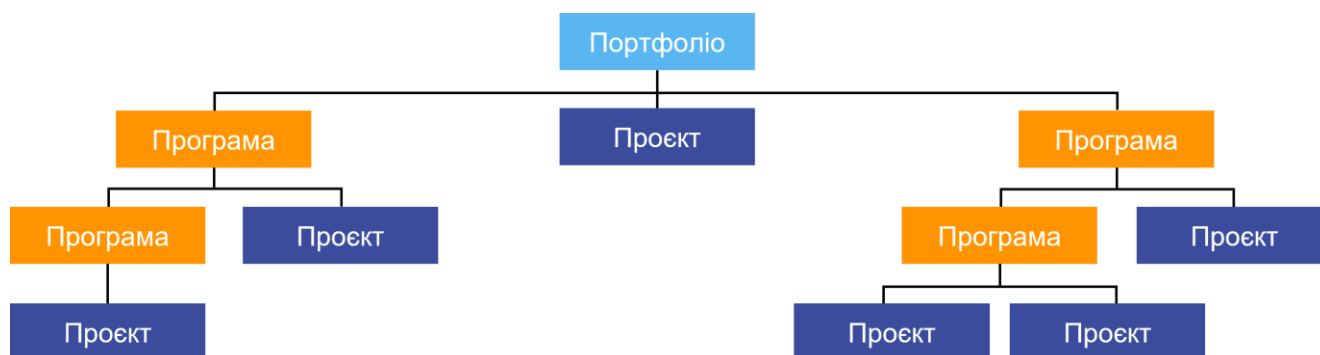


Рисунок 2. Проекти, програми та портфоліо

Чому проект може бути включено до складу більшої програми? Тому що проекти, якими керують через скоординовану програму, мають потенціал для реалізації змін (або переваг), що було б неможливим, якби ними керували окремо. Деякі сфери потенційної узгодженості програм наведено нижче.

- **Географічний регіон:** якщо проекти розташовуються безпосередньо близько, вони можуть спільно використовувати такі ресурси, як персонал, приміщення, транспорт і обладнання. Це мінімізує дублювання зусиль і зменшує витрати.
- **Цілі:** проекти, що прагнуть досягнути схожих цілей, таких як поліпшення доступу до освіти або зміцнення систем охорони здоров'я, часто проводять спільні заходи або орієнтуються на ті самі цільові групи. Управління ними як програмою допомагає забезпечити їх ефективну співпрацю, а не реалізацію в ізоляції, що мінімізує

дублювання зусиль і сприяє формуванню більш злагодженої стратегії.

- **Фінансування:** якщо кілька проєктів фінансує один і той самий донор, об'єднання їх у програму дає змогу **централізувати комунікацію** та координацію.
- **Цільові групи населення:** надання послуг одній і тій самій групі населення через кілька незалежно керованих проєктів може призвести до фрагментації зусиль або навіть дублювання послуг. Структура програми допомагає узгодити терміни, цілі й надання послуг, забезпечуючи послідовність і стабільність підтримки, тим самим зменшуючи прогалини або дублювання зусиль із догляду або послуг.

Якщо проєкт є частиною більшої програми та/або портфолію, обов'язково узгодьте його роботу із цілями та стратегіями на рівні програми та портфолію. Простіше кажучи, управління проєктами як частиною програми або портфолію засновується на переконанні, що можна досягнути більшої цінності, якщо вони працюють разом, а не окремо.

Трикутник потрійного обмеження

Проєкти мають створювати соціальну цінність завдяки поєднанню продуктів, послуг і результатів. Для цього проєкти мають збалансувати обмеження обсягу, часу й витрат — трикутник потрійного обмеження.

Трикутник потрійного обмеження — базова модель управління проєктами, яка ілюструє три основні взаємопов'язані елементи, що визначають кожен проєкт: обсяг, час і вартість. Обмеження утворюють три сторони трикутника, при цьому зміна однієї сторони неминуче вплине на інші.

Щоб зрозуміти потрійні обмеження управління проєктами, уявіть трикутник, кожна сторона якого має перелічені нижче назви.

- **Обсяг/якість:** які продукти/послуги буде створено внаслідок реалізації проєкту? Які завдання/заходи/роботи необхідно виконати, щоб отримати ці результати?
- **Вартість/ресурси:** які кошти, матеріали та персонал доступні для надання продуктів/послуг і виконання робіт за проєктом?
- **Час/графік:** скільки часу потрібно для здійснення заходів і отримання результатів за проєктом?

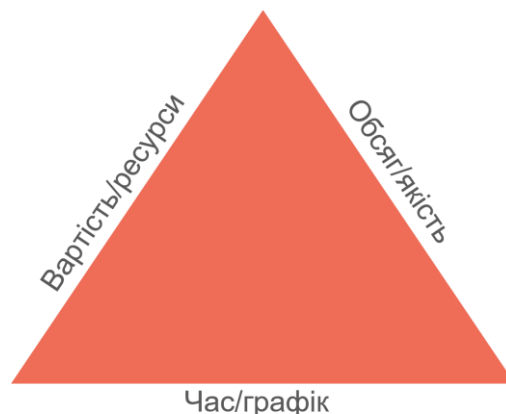


Рисунок 3. Трикутник потрійного обмеження

Трикутник потрійного обмеження стає особливо важливим у разі будь-яких змін на одній із його сторін. У такому разі зазвичай доводиться коригувати одну або обидві інші сторони, щоб все йшло за планом.

Наприклад, ви керуєте проєктом із відкриття молодіжного центру 1 вересня й маєте команду з 10 осіб, які роблять ремонт. Тепер уявіть, що правління просить вас перенести дату відкриття на 1 червня, щоб

пов'язати її з громадським заходом, тобто на три місяці раніше, ніж планувалося. Щоб встигнути до прискореного терміну, можливі кілька варіантів:

- ви можете **додати більше ресурсів** (наприклад, найняти додаткових членів команди або надати більше інструментів);
- **зменшити обсяг робіт** (можливо, відкрити центр із меншою кількістю послуг або спростити дизайн ремонту);
- поєднати обидва підходи.

Щоб визначити, який варіант вибрати, спершу визначте, які обмеження за проектом фіксовані, а які — гнучкі.

Фіксовані обмеження — це сторони трикутника, які не підлягають обговоренню й мають залишатися незмінними, незалежно від інших змін у проекті. До чинників, що визначають фіксовані обмеження, належать договірні зобов'язання, нормативні правила, сезонні міркування, терміни проведення заходів, наявність персоналу й фінансові обмеження організації.

Гнучкі обмеження — це сторони трикутника, що можуть змінюватися. Ці елементи проекту можна коригувати з урахуванням змін в інших сферах, як-от зміна термінів, обмежені бюджети або зміна вимог до проекту.

Якщо, наприклад, правління в наведеному вище прикладі вказує, що терміни потрібно прискорити на 3 місяці, а обсяг робіт фіксований, то єдиним гнучким обмеженням, яке можна коригувати, є вартість. Тобто, щоб завершити проект до **1 червня**, потрібно збільшити бюджет.

На малюнку нижче наведено візуальне зображення цього сценарію. Зверніть увагу, що оновлений план проекту визначає підхід до реалізації повного обсягу проекту (фіксоване обмеження) на три місяці раніше, але це можливо лише за умови збільшення бюджету (гнучке обмеження).

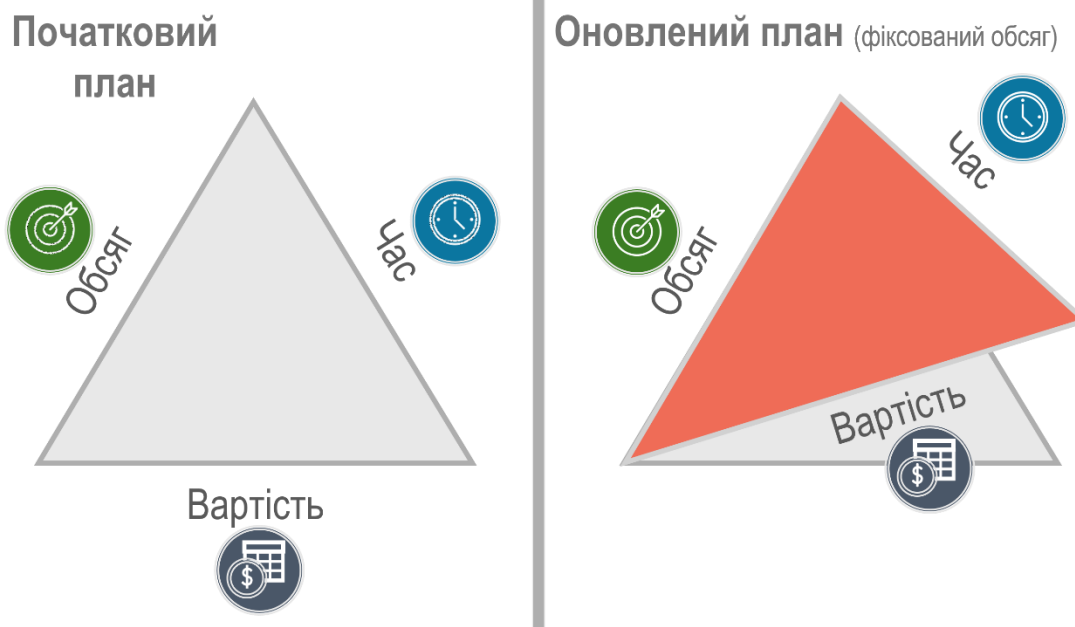


Рисунок 4. Гнучкі обмеження

1.3 Етапи реалізації проєкту

Проєкти реалізуються протягом низки етапів, починаючи з моменту зародження ідеї або визначення потреби й аж до завершення роботи й закриття проєкту. Разом ці етапи становлять життєвий цикл проєкту, який окреслює логічну послідовність заходів, покликаних досягнути цілей або завдань проєкту. На малюнку нижче наведено візуальне зображення п'ятиетапного життєвого циклу проєкту, який ми використовуємо в цьому посібнику.

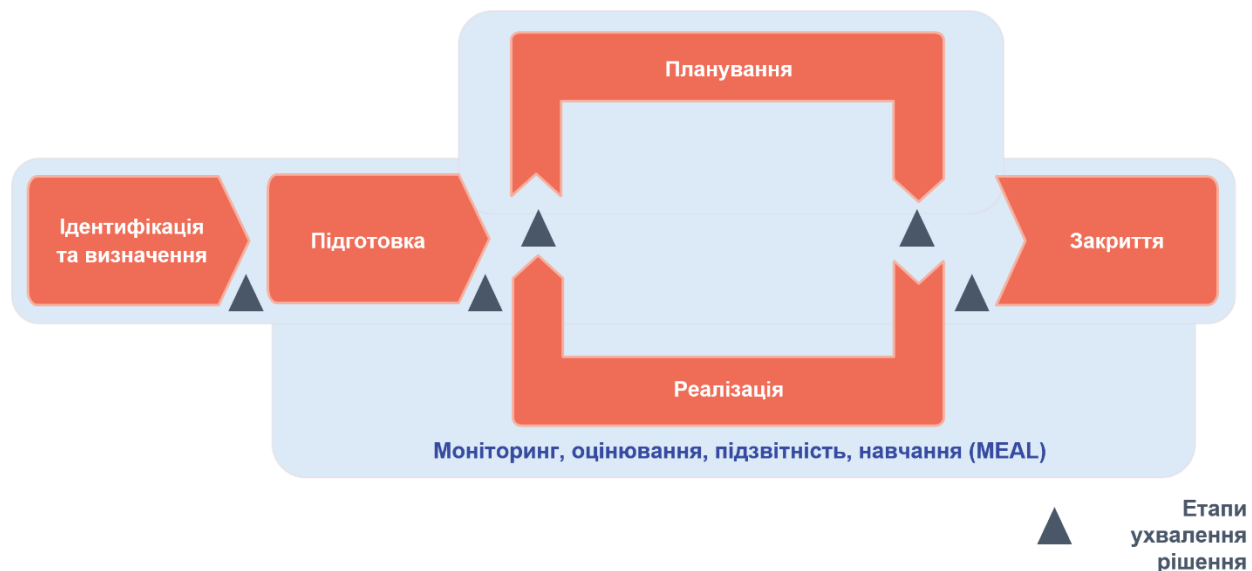


Рисунок 5. Етапи реалізації проєкту

Формат, послідовність і формулювання діаграм етапів реалізації проєкту можуть відрізнятися, однак їхні цілі залишаються незмінними. Організація роботи над проєктом у вигляді життєвого циклу дає змогу його керівнику ефективніше керувати всіма етапами: від початку проєкту до його завершення. Водночас керівник може управляти процесами, які потрібно виконати на кожному етапі.

Дізнаймося більше про кожен етап.

1. **Ідентифікація та визначення:** з цього починається проєкт. Особа або команда визначає потребу або основну проблему, яку необхідно розв'язати, наприклад: «Кількість безпритульної молоді в Гейвенфорді зростає».

На цьому етапі досліджують причини проблеми, її наслідки, а також варіанти й можливі заходи для її розв'язання. Процес передбачає постановку таких запитань: що є причиною основної проблеми? Які її наслідки? Яку цінність ми намагаємося створити? Хто виграє від розв'язання проблеми? Який підхід може бути ефективним? Відповіді на ці запитання становлять стратегічну основу для всіх подальших дій.

До кінця цього етапу ви повинні мати чітке уявлення про потреби проєкту, запропоноване рішення й очікувані результати. Якщо ваш проєкт фінансується ззовні, саме на цьому етапі ви, імовірно, подаватимете проєктні пропозиції.

2. **Підготовка проєкту:** мета цього етапу — забезпечити створення основи для проєкту, надавши проєктній команді й зацікавленим сторонам чітке уявлення про те, яким буде управління проєктом. На цьому етапі команда проєкту також забезпечує інструменти й процеси для ефективного планування.

3. **Планування проекту:** на цьому етапі команда проекту розробляє комплексний і детальний план реалізації проекту. Цей процес охоплює створення детальних робочих планів, графіків і бюджетів. Під час планування ви визначаєте, *хто, що, коли і як* буде робити в межах проекту.
4. **Реалізація проекту:** це етап, на якому задум переходить у практичні дії. Реалізація проекту — це «час дій», коли проектні заходи виконують відповідно до плану.

На цьому етапі Керівник проекту відповідає за керування роботою команди, координацію ресурсів, моніторинг прогресу та розв'язання проблем, які неминуче виникають.

5. **Завершення проекту:** за визначенням, проекти є тимчасовими, тобто мають закінчуватися. Завершення проекту передбачає упорядковане закінчення всіх процесів. На цьому завершальному етапі виконують усі незакінчені роботи, презентують результати проекту й підбивають підсумки відповідно до параметрів, узгоджених на етапі визначення проекту.

Моніторинг, оцінювання, підзвітність і навчання (MEAL) на етапах реалізації проекту

Ви, мабуть, помітили, що моніторинг, оцінювання, підзвітність і навчання (MEAL) інтегровані в проект у вигляді безперервного комплексних заходів, що здійснюються на всіх етапах його життєвого циклу.

Моніторинг: безперервний і систематичний збір даних для надання інформації про перебіг виконання проекту.

Він передбачає перегляд перебігу проекту й моніторинг виконання завдань, способів їх реалізації та впливу на цільові групи. Завдяки моніторингу проекти можуть на ранній стадії виявляти проблеми, вносити необхідні зміни та демонструвати донорам і громадам, що їхня робота приносить реальні результати.

Оцінювання: систематичне оцінювання проектування, реалізації та результатів поточного або завершеного проекту, орієнтоване на користувача.

Оцінювання допомагає проектам зрозуміти їхній вплив, навчатися на власному досвіді та демонструвати донорам і громадам реальну цінність своєї роботи.

Підзвітність: зобов'язання щодо збалансування й реагування на потреби всіх зацікавлених сторін (зокрема учасників проекту, донорів, партнерів і саму організацію) під час заходів проекту.

Простіше кажучи, підзвітність означає прийняття відповідальності за те, як реалізується проект, і прозорість його процесу та результатів. Ідеться про те, щоб проектна команда розумно використовувала кошти й ресурси, виконувала обіцянки та пояснювала свої дії донорам, партнерам і цільовим групам.

Навчання: постійна, цілеспрямована культура та процес використання доказів і висновків для ухвалення рішень, підвищення ефективності проекту й посилення майбутніх програм.

На графіку життєвого циклу проекту етапи представлені в лінійному порядку, тобто ідентифікація та визначення відбуваються до планування, а планування — до реалізації і так далі. Однак на практиці життєвий цикл проекту відрізняється, оскільки етапи не є строго послідовними або лінійними. Вони часто

накладаються й повторюються. Наприклад, планування може початися ще до остаточного визначення проекту, або певні завдання з реалізації можуть розпочатися, навіть якщо інші частини плану ще доопрацьовуються.



Рисунок 6. Взаємодія етапів професійного управління проектами

На діаграмі вище ви могли помітити, що перекриття між етапами планування та реалізації є особливо великим, що пов'язано з тим, що планування та реалізація проекту є повторюваними. Про це свідчить той факт, що ці два етапи представлені в життєвому циклі проекту у вигляді двох стрілок, що утворюють круговий цикл.

Це відображає реальність, у якій проекти реалізуються в динамічному, реальному середовищі, де зміни постійні, а проблеми — неминучі. У міру розвитку проектів виникають проблеми, змінюються умови, з'являються нова інформація та нові знання, через що командам потрібно переглядати й коригувати плани, щоб залишатися на правильному шляху. Цей безперервний цикл планування, виконання та вдосконалення забезпечує більшу гнучкість, оперативність і поступове покращення процесів. Повторюваний підхід відображає сильне, продумане управління проектами, де цінуються навчання, адаптація та досягнення реальних результатів.

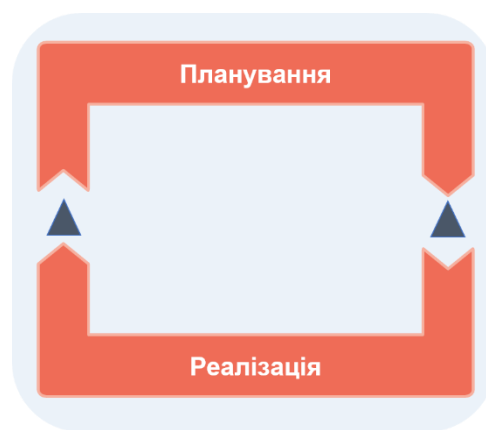


Рисунок 7. Планування та реалізація

Завершуючи обговорення життєвого циклу проекту, важливо зазначити, що багато організацій розробили власні діаграми життєвого циклу проекту, щоб визначити етапи, що відображають процес проекту від початку до кінця. Послідовність і формулювання цих життєвих циклів можуть відрізнятися. Однак їхні основні цілі залишаються однаковими: відобразити процеси й проміжні результати, необхідні для успішної реалізації проекту.

Стадії ухвалення рішення

Між етапами на графіку життєвого циклу проекту розміщені трикутники.

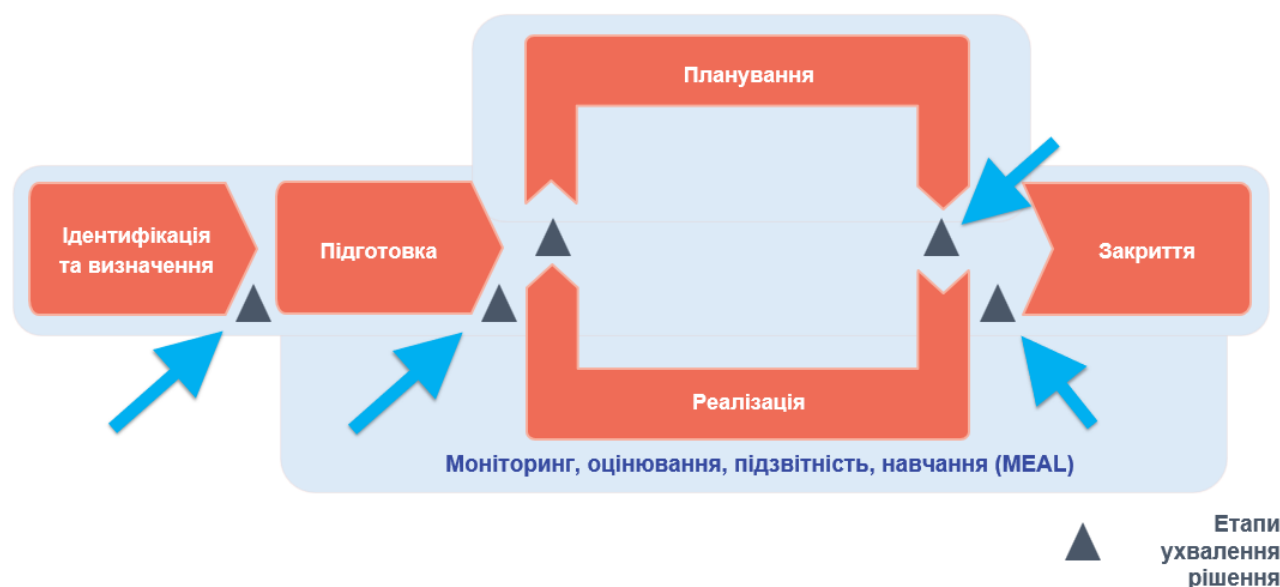


Рисунок 8. Етапи реалізації проекту й стадії ухвалення рішень

Ці трикутники символізують стадії ухвалення рішень у проекті.

Стадія ухвалення рішення: контрольна точка, де основні зацікавлені сторони переглядають стан і плани проекту й ухвалюють рішення про продовження, адаптацію або припинення реалізації проекту.

Стадії ухвалення рішень мають вирішальне значення для ефективного управління проектами. Вони дають можливість критично оцінити проект і вирішити, чи:

Продовжувати	Продовжувати реалізовувати проект без змін
Припинити	Припинити проект і заходи за ним
Призупинити	Призупинити проект із можливістю його відновлення пізніше
Адаптувати	Коригувати розроблення або план проекту перед подальшим продовженням

Таблиця 1. Варіанти стадій ухвалення рішень

По суті, обговорення на кожному етапі ухвалення рішень надають безцінну можливість запитати: «Чи ми все ще реалізуємо правильний проєкт і чи ми все ще робимо це правильно?»

Стадії ухвалення рішень — основний інструмент у просуванні ефективного управління проєктами описаними нижче способами.

- **Вони надають офіційні можливості для навчання.**

На кожному етапі проєктна команда зупиняється, щоб оцінити докази, проаналізувати результати й перевірити дійсність припущень.

- **Вони заохочують ухвалення рішень на основі доказів.**

Етапи ухвалення рішень вимагають обґрунтування для продовження реалізації проєктів, а не просто передбачають дії на автопілоті. Перевагу надають доказам, що засновуються на даних, а не на суб'єктивних оцінках.

- **Вони сприяють адаптивному управлінню.**

Стадії ухвалення рішень підтримують культуру контрольованої адаптації.

Адаптивне управління: повторюваний підхід до управління проєктами, що дає змогу коригувати плани, стратегії та заходи залежно від нових даних, відгуків учасників чи змін умов.

Стадії ухвалення рішень можуть мати кілька різних форм, а їх кількість і типи залежатимуть від цінності, складності та ризику проєкту. Ось кілька прикладів типів стадій ухвалення рішень, які можна використовувати в проєкті.

Внутрішня стадія ухвалення рішень	Стадії ухвалення рішень, якими керують зацікавлені сторони всередині організації з метою перегляду прогресу та затвердження наступних кроків.
Зовнішня стадія ухвалення рішень	Стадії ухвалення рішень, якими керують зацікавлені сторони поза організацією. До них можуть належати учасники проєкту, донори, регуляторні органи або зовнішні партнери.
Стадії ухвалення рішень наприкінці етапів*	Стадії ухвалення рішень між етапами життєвого циклу проєкту.
Екстрена стадія ухвалення рішень	Незапланована стадія ухвалення рішень вводиться в життєвий цикл проєкту у відповідь на критичну проблему, виникнення ризику або зовнішні перешкоди, що загрожують життєздатності, безпеці або стратегічній узгодженості проєкту. Наприклад, проєкт із надання консультацій щодо працевлаштування може запровадити екстрену стадію ухвалення рішень, отримавши інформацію про закриття найбільшого роботодавця міста.
* Примітка: у наведений у Посібнику діаграмі етапів проєкту можна помітити, що трикутники стадій ухвалення рішень розташовані лише між етапами життєвого циклу проєкту. Це приклад стадій ухвалення рішень наприкінці етапів. Однак на практиці рішення ухвалюють не лише між етапами проєкту.	

Таблиця 2. Типи стадій ухвалення рішень

1.4 Керівні принципи управління проектами

Важливо розуміти, з яких етапів складається проєкт, однак не менш важливо розуміти керівні принципи, які визначають підхід до роботи над проєктом. На малюнку нижче додано останній компонент до діаграми життєвого циклу професійного управління проєктами для суспільного блага — керівні принципи управління проєктами.

Існує п'ять основних принципів, яких повинні дотримуватися керівники проєктів і які сприяють суспільному благу: управління та контроль, участь, комплексність, інтегрованість і адаптивність.

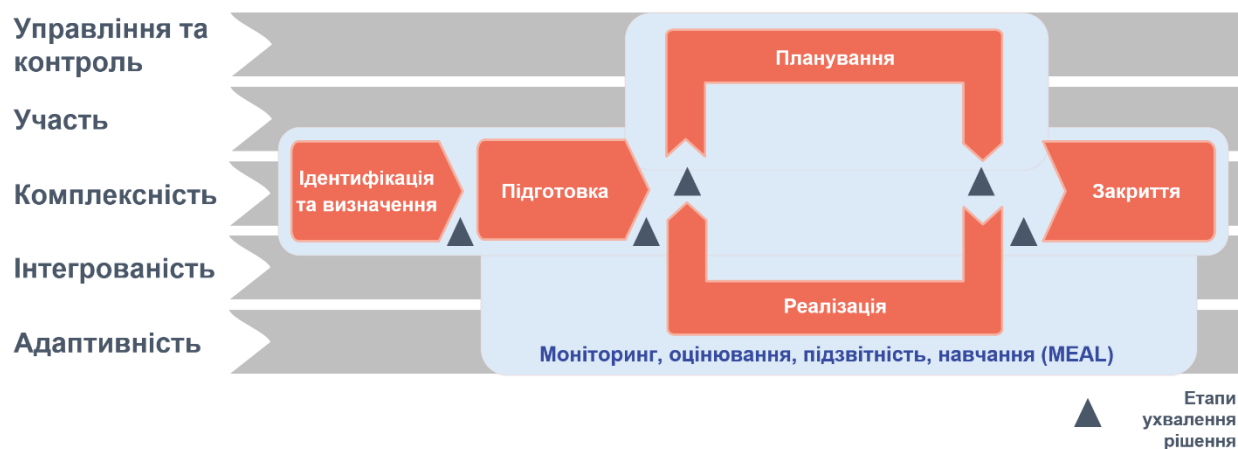


Рисунок 9. Життєвий цикл та принципи управління проєктом

Вважайте ці принципи «цінностями» або «способом мислення», які забезпечують ефективність і обґрунтованість методів управління проєктами. Ось коротке пояснення кожного з них.

- **Управління та контроль:** цей принцип забезпечує чіткість ролей, повноважень щодо ухвалення рішень і процедур розв'язання проблем. Це означає, що із самого початку проєкт повинен мати чітку структуру, яка визначає, хто має повноваження схвалювати зміни, розв'язувати проблеми й ухвалювати основні стратегічні рішення. Без належного управління та контролю проєкт може стати безладним, а рішення будуть ухвалювати непослідовно або невчасно.
- **Участь:** цей принцип наголошує на залученні зацікавлених сторін протягом усього терміну реалізації проєкту. До зацікавлених сторін належать особи та групи, які зацікавлені в проєкті або відіграють певну роль у ньому. Наприклад, люди, яким проєкт надає послуги, представники громади, партнерські організації, донори, команда проєкту тощо.

Раннє й систематичне залучення зацікавлених сторін до процесів ідентифікації, розроблення, планування та реалізації проєкту — не лише передова практика, а й часто вирішальна умова його успіху. Активні консультації та залучення зацікавлених сторін до співпраці підвищують актуальність і якість розробки проєкту. Така участь допомагає виявляти ризики на ранній стадії, покращувати комунікацію, зменшувати конфлікти, удосконалювати процес оцінювання та планування, а також підвищувати відповідальність за проєкт і його стійкість.

- **Комплексність:** цілісний підхід до проекту. Комплексне управління проектом враховує всі його аспекти. Воно має на меті прямі заходи, що сприяють досягненню результатів проекту, і непрямі заходи, що часто залишаються поза увагою. Прикладами непрямих заходів є підбір персоналу, комунікація, захист, навчання тощо.
- **Інтегрованість:** інтегрований проект означає, що різні елементи проекту узгоджені між собою і не управляються ізольовано. Цей принцип передбачає, що всі етапи, процеси, заходи й інструменти управління проектом мають бути пов'язані між собою і підтримувати один одного. Він також вимагає, щоб різні зацікавлені сторони (внутрішні та зовнішні) співпрацювали, а не працювали ізольовано.

На практиці інтегрованість передбачає, що в разі зміни одного аспекту проекту (наприклад, продовження терміну реалізації) необхідно оновлювати інші пов'язані компоненти його плану (бюджет, кадрове забезпечення, контракти, комунікації із зацікавленими сторонами тощо).

- **Адаптивність:** принцип адаптивності наголошує на гнучкості та здатності реагувати на несподівані події. Незалежно від ретельності планування, зміни неминучі. Виклики виникнуть обов'язково, наприклад: ключовий співробітник може звільнитися, витрати можуть зрости, може спалахнути пандемія або ж потреби громади можуть змінитися.

Надалі в Посібнику ми ще неодноразово повернемося до принципів управління проектами та дослідимо, як вони застосовуються в роботі під час проходження через різні етапи життєвого циклу проекту.

1.5 Професійність в управлінні проектами

Мистецтво та наука управління проектами

Чи працювали ви коли-небудь з керівником проектів, який чудово складає плани, але не вміє працювати в команді? Він може бути майстром у створенні таблиць, ретельно організовувати завдання та планувати сценарії, але коли справа доходить до комунікації в команді, усе зазвичай іде шкереберть. Результатом є розгублена команда, розчаровані зацікавлені сторони та проект, який не має чіткого напрямку.

Це порушує цікаве запитання: «Чи є управління проектами більше мистецтвом, що вимагає сильних комунікативних навичок, чи наукою, зосередженою на технічних знаннях і структурованих процесах?»

Якою ж є відповідь? І те, і інше. Як і в багатьох інших сферах життя, успіх в управлінні проектами полягає в пошуку правильного балансу між мистецтвом і наукою.

«Наука» — наука управління проектами охоплює навички, інструменти та процеси, що використовуються для планування, бюджетування, складання графіків, управління ризиками тощо. Як керівник проекту (або член проектної команди), ви повинні вільно володіти навичками розроблення графіків реалізації проектів, кошторисів і багатьма іншими технічними інструментами управління проектами.

«Мистецтво» — мистецтво управління проектами передбачає необхідні навички управління людьми та лідерства для ефективного керівництва командами й залучення зацікавлених сторін проекту. Ці навички охоплюють розв'язання проблем, вплив, комунікацію, делегування повноважень, управління ефективністю команди, сприяння проведенню зустрічей, розв'язання конфліктів, переговори з постачальниками або партнерами та мотивацію всіх учасників проекту в скрутні часи.



Рисунок 10. Мистецтво та наука управління проектами

Яким може бути висновок? Ефективне управління проектами неможливе без дотримання балансу. Варто звертати увагу не лише на технічну роботу з управління проектами, а й на те, як ви керуєте людьми, з якими працюєте. Відзначайте успіхи, надавайте конструктивний зворотний зв'язок і створюйте середовище, у якому члени проектної команди та зацікавлені сторони відчують, що їх цінують і чують. Це особливо важливо в роботі з волонтерами, адже люди віддають свій час, тому що їм не байдуже, а якщо управління розчарує або стає безликим, вони можуть відмовитися від участі в проекті.

Модель компетенцій для професійного управління проектами для суспільного блага

Хоча розподіл навичок управління проектами на мистецтво й науку корисний, це лише перший крок у визначенні характеристик успішного керівника проектів.

Більш комплексна модель компетентності управління проектами допомагає визначити необхідні навички керівників проектів і може слугувати інструментом для оцінювання рівня навичок, визначення сфер, що потребують вдосконалення, і планування кар'єрного розвитку. Хоча є кілька моделей компетенцій для керівників проектів, модель професійного управління проектами для суспільного блага поділяє компетенції з управління проектами на чотири категорії.



Рисунок 11. Модель компетенцій для професійного управління проектами для суспільного блага

Технічні навички управління проектами, які часто називають «наукою» управління проектами. Чи може керівник проекту визначити, вибрати й застосувати правильні інструменти та процеси для забезпечення успіху управління проектом?

Лідерські/міжособистісні навички, які часто називають «мистецтвом» управління проектами. Наприклад, як проектний менеджер спілкується, надихає команду та розв'язує конфлікти?

Особисті/самоуправлінські навички, які означають здатність керівника проекту керувати поведінкою та часом для досягнення цілей. Наприклад, чи може керівник проекту залишатися мотивованим, ефективно розставляти пріоритети, керувати часом і організовувати роботу?

Галузеві навички, які означають здатність застосовувати технічні, лідерські/міжособистісні й особисті/самоуправлінські навички в контексті проектів, що служать суспільному благу.

Навичка	Характеристика
Технічні навички управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> Ефективне управління обсягом робіт Комплексне визначення заходів, необхідних для успіху проекту Керування загальним графіком проекту для забезпечення вчасного виконання робіт Визначення та збір показників для оцінювання прогресу проекту Виявлення, відстеження, керування та розв'язання проблем проекту Визначення, управління та зменшення ризиків проекту Створення логістичних систем Забезпечення прийнятної якості результатів проекту Визначення необхідності та часу змін, а також їх впливу на проект Планування бюджету й управління витратами за проектом
Лідерські	<ul style="list-style-type: none"> Бачення «загальної картини» проекту в межах портфолію організації

/міжособистісні навички	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка проєкту (залучення учасників) • Комунікація бачення проєкту — визначення розумних, амбітних очікувань • Надання своєчасного та корисного зворотного зв'язку про результати роботи членам команди • Сприяння створенню продуктивного середовища в команді • Ефективна комунікація (усна та письмова), зокрема активне слухання • Мотивація членів команди до добровільного виконання вказівок і досягнення цілей
Особисті / Самоуправлінські навички	<ul style="list-style-type: none"> • Організаційні навички • Увага до деталей • Багатозадачність • Логічне мислення • Аналітичне мислення • Самодисципліна • Управління часом
Галузеві навички	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння цінностей організацій, що сприяють соціальному благу • Розуміння різних зацікавлених сторін, залучених до проєктів, що сприяють соціальному благу • Розуміння складних середовищ і орієнтування в них • Ефективна робота з низкою партнерів-виконавців • Подолання особливих викликів, що є типовими для проєктів, які сприяють соціальному благу • Прояв чутливості до культури

Таблиця 3: Навички та характеристики

У міру зростання відповідальності керівника проєкту (від відносно простих проєктів до складніших) знання, навички та поведінка в кожній із цих сфер компетенції також мають зростати. Крім того, одна з найважливіших навичок, яку керівники проєктів повинні розвивати з часом, — це здатність визначати альтернативні варіанти розв'язання проблем (перевищення бюджету, конфлікти в команді, неоднозначні функції, зміни в графіку, непередбачені ризики) і реагувати, використовуючи відповідні компетенції, що відповідають унікальним потребам кожної ситуації.

Хоча всі чотири сфери компетенцій управління проєктами вкрай важливі для забезпечення успіху проєкту, сфера застосування Посібника «Social Good DPro: професійне управління проєктами для суспільного блага» зосереджується саме на «науці» управління проєктами, а точніше — на технічних навичках управління проєктами. Щоб пройти опитування для оцінювання своїх навичок у відповідній сфері компетенцій, можна зробити це за адресою <http://www.pm4ngos.org/learning-resources/>

1.6 Підсумок

Управління проєктом — це подорож! Ви починаєте з палкої ідеї щодо поліпшення вашої громади (або чогось за її межами), потім застосовуєте структуру, щоб втілити цю ідею в життя в співпраці з учасниками

проєкту, членами команди та партнерами протягом усього процесу реалізації проєкту, щоб забезпечити позитивні результати своїх дій.



Що далі? У наступних розділах ми розглянемо практичні інструменти й процеси для кожного етапу проєкту. Ми повернемося до прикладу організації Havenford Cares і розглянемо, як проєктна команда використовує інструменти на практиці — від аналізу зацікавлених сторін і паспортів проєктів на початковому етапі до діаграм Ганта, звітів із моніторингу, реєстрів ризиків і оцінкових опитувань на пізніших етапах. Не хвилюйтеся, якщо ці терміни звучать для вас ново, кожен із них ми пояснимо покроково та доступно.

У кінці ви повинні почуватися готовими до розроблення, планування та реалізації власного проєкту, незалежно від його масштабу. Ви здобудете впевненість у реалізації власних проєктів, адже матимете надійний фундамент технічних знань і навичок міжособистісного спілкування, необхідних для досягнення успіху.

Нарешті, пам'ятайте, що ніхто не народжується ідеальним керівником проєктів. Це шлях постійного навчання. Кожен проєкт, яким ви керуєте (або в якому берете участь), навчає чомусь новому. Усвідомлюючи як технічні, так і людські аспекти управління проєктами, ви станете ефективним і успішним керівником. Як ми часто говоримо, управління проєктами — це набір навичок, які ви вдосконалюєте із часом. Кожен проєкт — можливість покращити свої знання й набути впевненості.

Правильний підхід до управління проєктами

Останнє зауваження перед тим, як продовжити: дуже важливо усвідомлювати, що кожен проєкт унікальний і управляти ним потрібно відповідно. Багатомільйонний проєкт, який реалізує велика установа з надання соціальних послуг, яким керуватимуть за допомогою більш формальних процесів і документації, тоді як невеликий проєкт під керівництвом кількох волонтерів передбачатиме спрощений підхід. Управління проєктами не є універсальним процесом; воно має бути адаптоване до конкретних умов.

Оптимальний підхід полягає в прагматичності, тобто у виборі правильної комбінації інструментів, процесів і документації, які відповідають масштабу й складності вашого проєкту, що дозволяє створювати реальну цінність вчасно, у межах бюджету та згідно з визначеним обсягом роботи.

Завжди запитуйте: «Які інструменти, підходи та системи управління проєктами допоможуть йому досягти успіху, не перевантажуючи команду?» Однак пам'ятайте, що навіть якщо ви вирішите адаптувати інструменти й процеси, ніколи не варто порушувати основні принципи управління проєктами. Правильний підбір підходу до управління проєктами не має підривати принципи належного управління/контролю, комплексності, інтегрованості, адаптивності або участі.

Розділ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

«Усе створюється двічі. Спочатку як задум, а потім як матеріальне втілення. Ключ до творчості — починати з кінцевої мети, з баченням і планом бажаного результату».
Стівен Кові

2.1 Початок роботи

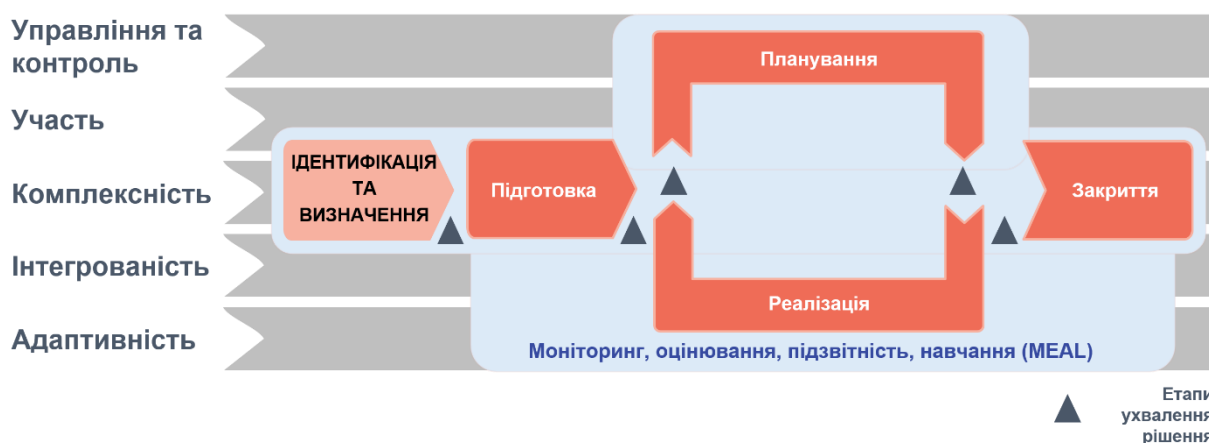


Рисунок 12. Етапи реалізації проекту — ідентифікація та

Проекти, покликані досягти суспільного блага, зазвичай вимагають значного обсягу роботи до їх ухвалення. Спочатку команда повинна визначити потреби проекту та стратегію впровадження заходів.

Етап ідентифікації та визначення проекту починається з фундаментального запитання: «Чи правильний проєкт ми збираємося реалізувати?» Відповідь на це запитання можна отримати, впроваджуючи заходи, які допомагають зрозуміти потреби громади, обговорити можливі рішення та визначити відповідні стратегії.

Етап ідентифікації та визначення проекту критично важливий, оскільки закладає основу для всіх подальших дій. Час і зусилля, витрачені на цьому етапі, допомагають забезпечити реалізацію проекту на основі фактичних даних і його відповідність реальним потребам. Рішення, ухвалені на цьому етапі, створюють загальну структуру, в межах якої буде розвиватися проєкт, пов'язуючи ідею проєкту з організаційними стратегіями, пріоритетами громади та наявними ресурсами.

Якщо заходи з ідентифікації та визначення проєкту виконуються ефективно, ви вже наполовину досягли успіху. Однак якщо команда не ухвалить правильні рішення на цьому етапі, його вплив буде недостатнім, незалежно від того, наскільки добре його буде згодом реалізовано. Інша причина важливості цього етапу — те, що це найпростіший і найефективніший час для внесення змін із погляду витрат. На ранніх етапах жодні рішення ще не є остаточними. За потреби можна швидко та з мінімальними витратами скоригувати цілі, обсяг або підхід до проєкту. Пізніше в життєвому циклі проєкту, особливо після початку його реалізації (наймання персоналу, витрочання коштів, розгортання діяльності), внесення змін стає набагато складнішим і дорожчим.

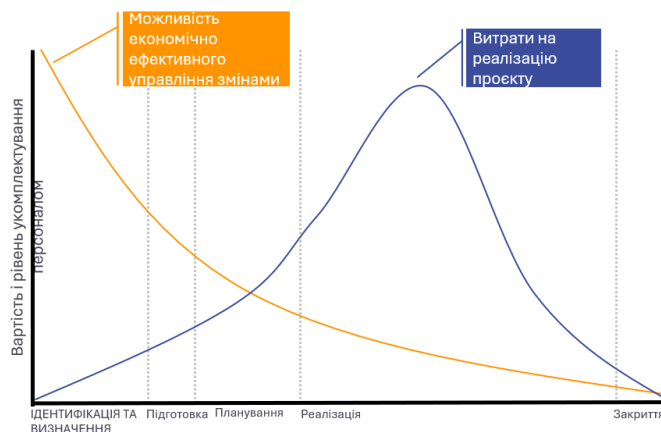


Рисунок 13. Вартість і рівень укомплектування персоналом

Ресурси, процеси та проміжні результати етапу



Рисунок 14. Ресурси, процеси та проміжні результати етапу ідентифікації та визначення

Ресурси

Усі проєкти починаються з ідеї, яку потім оцінюють і аналізують. Звідки беруться ідеї проєктів?

Джерело	Приклад
Визначені потреби або проблеми	Організація спостерігає зростання кількості підлітків серед безпритульного населення й пропонує створити центр допомоги, який задовольнятиме їхні особливі потреби.
Можливості для вдосконалення або інновацій	Організація відзначає успіх консультаційної служби для молоді з груп ризику, що діє при лікарні, і вирішує запустити пілотний проєкт для співпраці з її консультантами, щоб розширити масштаби їх впливу.
Можливості фінансування	Фонд оголошує конкурс пропозицій для підтримки служб реабілітації залежних, що зосереджуються на потребах молоді.

Таблиця 4. Звідки беруться ідеї проєктів?

Процеси

Під час етапу ідентифікації та визначення здійснюють низку процесів, щоб оцінити й проаналізувати ідеї або можливості проєкту. Процеси, що здійснюються під час етапу ідентифікації та визначення, наведено далі.

- **Аналіз потреб і контексту:** збір даних, пов'язаних із потребами, які необхідно задовольнити, і операційними умовами проєкту. Він може охоплювати інформацію про потреби, сильні/слабкі сторони, ресурси, послуги, правові/регуляторні питання тощо.
- **Аналіз зацікавлених сторін:** початкове оцінювання осіб або груп, які зацікавлені в проєкті або на яких він впливає.
- **Аналіз поточного стану:** документація основної проблеми, яку розв'язуватиме ваш проєкт, разом із доказами та даними, що підтверджують реальність і значущість проблеми.
- **Визначення майбутнього стану:** структурований процес, який використовують, щоб визначити й візуалізувати бажані умови, можливості або результати, яких проєкт прагне досягти в конкретний момент у майбутньому.
- **Розробка логічної моделі:** логічна модель — це структуроване візуальне представлення того, як має працювати проєкт або програма. Вона ілюструє логічні взаємозв'язки між вкладеними ресурсами, здійсненими заходами та короткостроковими, середньостроковими й довгостроковими результатами та змінами.

На основі результатів цих процесів ухвалюють рішення про подальший розвиток ідеї або можливості в проєкті й пошук фінансування для реалізації ініціативи.

Проміжні результати

Після завершення етапу ідентифікації та визначення проєкту буде сформовано такі проміжні результати:

Проміжний результат	Визначення
Матриця аналізу зацікавлених сторін	Інструмент, що використовується для систематичної ідентифікації, оцінювання та класифікації зацікавлених сторін на основі їхнього інтересу до проєкту та впливу на нього.
Логічна матриця	Логічна модель, яка окреслює мету, проміжні результати, кінцеві результати й заходи проєкту, а також їх причинно-наслідковий взаємозв'язок. Логічна матриця також визначає припущення (зовнішні умови, які необхідно виконати для успішної реалізації проєкту) і показники для оцінювання успіху.
Проектна пропозиція	Документ, що описує мету, обсяг, підхід і ресурсні вимоги запланованого проєкту. Зазвичай використовується для того, щоб отримати схвалення або фінансування від внутрішніх керівників або зовнішніх спонсорів.

Таблиця 5. Проміжні результати етапу ідентифікації та визначення

Стадії ухвалення рішень під час ідентифікації та визначення

Стадії ухвалення рішень важливі на всіх етапах реалізації проєкту, але особливо актуальні вони в момент ідентифікації та визначення. На цьому етапі закладаються основи проєкту, тому помилка матиме ефект доміно для успіху та впливу проєкту в міру його просування.

Закріплення офіційних стадій ухвалення рішень і залучення зацікавлених сторін до цього процесу допомагають переконатися, що потрібний проєкт реалізують правильно. На рисунку нижче наведено приклад серії стадій ухвалення рішень, які організація Havenford Cares вирішила додати до етапу ідентифікації та визначення.



Рисунок 15. Стадії ухвалення рішення під час етапу ідентифікації та визначення

Стадія ухвалення рішень	Найменування
Оцінювання потреб	Підтверджує, що потреба є і вона пріоритетна для громади, зацікавлених сторін і учасників проекту. Інформує про параметри проекту на основі даних і зворотного зв'язку від зацікавлених сторін.
Концептуальна записка	Представляє концепцію проекту, у якій зацікавлені сторони (організація, програмна команда та/або донор) визначають, чи відповідає проект критеріям для переходу до етапу проектної пропозиції.
Проектна пропозиція	Визначає основні елементи проекту, зокрема: обсяг робіт, бюджет, терміни, ризики, зацікавлені сторони, логіку втручань і необхідні ресурси.

Таблиця 6. Стадії ухвалення рішень під час етапу ідентифікації та визначення

Варто пам'ятати, що на цьому етапі можуть бути додані нові стадії ухвалення рішень, які залежатимуть від типу та складності проекту, а також від часу між початковою ідеєю проекту (або запитом на пропозицію) і поданням проектної пропозиції.

2.2 Аналіз потреб

До планування та реалізації проекту вкрай важливо спочатку зрозуміти умови, у яких його потрібно буде реалізовувати, його зацікавлені сторони, а також потреби та проблеми. Це можна зробити лише за допомогою аналізу потреб, під час якого збирають дані, пов'язані з наведеними нижче аспектами.

- **Потреби та пріоритети громади:** які головні потреби та сподівання членів цієї громади?
- **Умови в громаді:** які сильні сторони громади? Які її культурні норми? Цінності?

- **Наявна інфраструктура та ресурси:** які об'єкти або послуги вже доступні (наприклад, наявні притулки, молодіжні програми, медичні заклади)?
- **Організаційний ландшафт:** чи є інші організації або ініціативи, що займаються подібними проблемами?
- **Правові або регуляторні фактори:** які закони або правила можуть потенційно вплинути на проєкт (наприклад, місцеві норми, пов'язані з приготуванням та подачею їжі, або вимоги щодо безпеки, що застосовуються в разі надання послуг неповнолітнім)?

Збір даних

Є багато способів збору даних. Однак варто зважати на те, що ваші ресурси, імовірно, будуть обмежені. Тому враховуйте обмеження під час вибору джерел і методів збору даних.

Щоб полегшити ухвалення рішень, спочатку дайте відповідь на такі запитання:

- Які дані потрібно зібрати? (ОБСЯГ)
- Які ресурси (бюджет, логістика, персонал тощо) потрібні? (РЕСУРСИ)
- Коли потрібні дані? (ГРАФІК)

Вітаємо! Ви щойно створили трикутник потрібного обмеження для заходів зі збору даних. Визначивши потреби (і обмеження), можна починати вивчати варіанти збору даних.

Первинні та вторинні дані

У разі обмежених ресурсів і часу один зі способів обійти ці обмеження — використовувати вторинні дані, оскільки у вас може не бути часу або бюджету для самостійного збору й аналізу даних.

Вторинні дані — це наявна інформація, доступна через опубліковані та неопубліковані джерела.

Переваги вторинних даних	Недоліки вторинних даних
<ul style="list-style-type: none"> ● Відносно економічно вигідні. ● Вимагають менше людських ресурсів. ● Менш трудомісткі порівняно зі збором первинних і вторинних даних. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дані можуть бути неактуальні. ● Не всі джерела надійні й достовірні. ● Інформація може не відповідати контексту вашого проєкту.

Таблиця 7. Переваги та недоліки вторинних даних

Часто вторинних даних недостатньо для задоволення потреб і аналізу контексту. Це може бути пов'язано з такими причинами:

1. Відсутність вторинних джерел, які відповідають вашим потребам у даних (або вони не є конкретними/відповідними вашим потребам).
2. Вторинні джерела не надають достатньої інформації, тому потрібні додаткові дані.

У таких ситуаціях може бути ухвалено рішення про збір первинних даних.

Первинні дані — це інформація, яку отримують із першоджерел для конкретної мети. Вона є оригінальною: її раніше не публікували й не аналізували.

Переваги первинних даних	Недоліки первинних даних
<ul style="list-style-type: none"> • Дані часто доречніші й конкретніші. • Дані часто актуальніші. • Проєкт може сильніше контролювати якість даних. • Первинні дані можна використовувати для заповнення прогалів, що залишилися після збору вторинних даних. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збір даних може бути дорогим і ресурсовитратним. • Планування, навчання, роботи на місцях і аналіз можуть затримати терміни реалізації проєкту. • Якість даних може погіршитися через недосконалий дизайн анкети або некваліфікованих осіб, що збирають дані.

Таблиця 8. Переваги та недоліки первинних даних

Кількісні та якісні дані

Незалежно від того, чи плануєте ви використовувати вторинні чи первинні джерела, вам потрібно буде вирішити, які дані збирати: кількісні чи якісні.

Кількісні дані — це числова інформація, яку можна виміряти, підрахувати й проаналізувати статистично. Вона дає відповіді на запитання про кількість, частоту, величину або закономірності.

Кількісні дані особливо добре підходять для опису поточної ситуації, оскільки вони надають вимірювану, об'єктивну інформацію, яку можна систематично аналізувати. Цей тип даних охоплює статистику, підрахунки, відсотки та тенденції. Він особливо корисний для точного визначення масштабу й обсягу проблеми.

На відміну від кількісних, якісні дані особливо цінні, коли треба пояснити причини виникнення ситуації, оскільки відображають реальний досвід, мотивацію та контекстуальні чинники, що стоять за цифрами.

Якісні дані — це нечислова, описова інформація, що відображає досвід, сприйняття, значення та викладення фактів. Вони досліджують глибину, контекст і складність проблеми.

Завдяки таким методам, як інтерв'ю, фокус-групи й опитування з відкритими запитаннями, якісні дані дають змогу глибше зрозуміти ставлення людей, їхнє бачення ситуації та перешкоди, перед якими вони постають. Наприклад, попри те, що кількісні дані можуть указувати на низький рівень участі в програмі, якісні дані можуть пояснити, чому безпритульна молодь почувалася небажаною, зіштовхувалася з

проблемами під час переміщення або не довіряла постачальнику послуг. Цей тип даних забезпечує глибоке розуміння, необхідне для кращого розуміння складних контекстів і розроблення ефективних заходів, що відповідають потребам громад, яким надають послуги.

У таблиці нижче наведено додаткову інформацію щодо кількісних і якісних даних, де їх порівняно та протиставлено за низкою критеріїв.

	Кількісні дані	Якісні дані
Характер	Числові, вимірювані	Описові, наративні
Мета	Кількісно оцінити закономірності, взаємозв'язки або тенденції	Зрозуміти значення, досвід або контекст
Інструменти збору даних	Опитування, тести, контрольні списки, адміністративні дані	Інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, розповіді
Формат даних	Цифри, відсотки, масштаб	Текст, цитати, аудіо, відео, нотатки
Методи аналізу	Статистичний аналіз	Тематичний або контент-аналіз
Узагальнюваність	Висока (якщо вибірка репрезентативна)	Часто низька, але забезпечує глибоке розуміння
Переваги	Точність, порівнянність, масштабованість	Глибина, контекст, розуміння складних проблем
Обмеження	Можлива втрата контексту або значення	Складніше узагальнювати або кількісно оцінювати

Таблиця 9. Кількісні дані порівняно з якісними

На практиці підхід до збору даних, що поєднує кількісні та якісні методи, пропонує потужну, всебічну перспективу для розуміння складних проблем і оцінювання кінцевих результатів проекту.



У таблиці нижче наведено простий приклад плану збирання даних, де визначено, як команда організації Havenford Cares збиратиме дані про безпритульну молодь у місті Гейвенфорд. Чи можливо визначити первинні джерела даних на плані? Вторинні джерела? Якісні дані? Кількісні дані?

Що потрібно дізнатися?	Джерела	Методи	Необхідні ресурси	Терміни
Скільки молодих людей не мають постійного житла? Які їхні демографічні характеристики?	<ul style="list-style-type: none"> Реєстраційні записи місцевих притулків Дані шкільних округів 	Кабінетне дослідження	Один представник команди збирає дані зі звітів і баз даних	1–2 тижні.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Дослідження університетів або агентств 			
Чому молоді люди не мають житла й перед якими проблемами вони постають?	<ul style="list-style-type: none"> ● Безпритульна молодь ● Соціальні працівники ● Поліцейські протоколи ● Звіти про інциденти в лікарнях 	<ul style="list-style-type: none"> ● Фокус-групи в молодіжних центрах ● Інтерв'ю із соціальними працівниками ● Кабінетне дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 фасилітатори ● Заохочення за участь 	2–3 тижні
Які послуги доступні безпритульній молоді? Чого не вистачає?	Інтерв'ю з організаціями (соціальні служби, державні установи, релігійні групи).	<ul style="list-style-type: none"> ● Телефонні дзвінки ● Онлайн-дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> ● Керівник проєкту ● Стажист (за бажанням) 	1 тиждень

Таблиця 10. План збирання даних організації Havenford Cares

У таблиці наведено спрощену версію плану збирання даних, але вона демонструє, як Havenford Cares може підійти до вивчення ситуації в Гейвенфорді. Зібрані дані підтвердять (а іноді й спростують) їхнє розуміння ситуації та допоможуть в розробці проєкту.

Триангуляція даних

Отримавши дані, необхідно перевірити інформацію та проаналізувати дані з різних ракурсів. Це допоможе підтвердити достовірність і надійність даних.

Достовірні дані — це інформація, яка точно вимірює саме те, що має вимірювати.

Достовірність даних відображає їх правдивість і релевантність щодо конкретного поняття, показника або цілі, які оцінюють.

Надійні дані — це інформація, яка послідовна та стабільна в часі для різних спостерігачів або під час повторних оцінювань.

Надійність даних зосереджується на відтворюваності результатів — чи дасть той самий метод подібні результати за подібних умов.

Поєднання високої надійності та валідності даних дає змогу знизити упередженість і суб'єктивність, забезпечуючи послідовність та точність інформації, яка використовується для ухвалення рішень. Це допомагає зменшити проблеми, пов'язані з упередженістю та суб'єктивністю, які часто послаблюють достовірність і надійність даних.

Упередженість — це систематична помилка або спотворення під час збирання, аналізу, тлумачення або передавання даних, що призводить до неточних або оманливих результатів. Вона виникає, коли певним поглядам, групам або результатам навмисно чи ненавмисно віддають перевагу або які виключають.

Суб'єктивність — передбачає, що особисті думки, почуття, цінності або погляди впливають на те, як збирають, аналізують, тлумачать або передають дані.

Один зі способів зменшити упередженість і суб'єктивність під час визначення проблеми — триангуляція даних.

Триангуляція — це розгляд питання з кількох перспектив або використання декількох методів, щоб отримати однакову відповідь.

Якщо під час оцінювання потреб (або будь-якого іншого збору даних) різні погляди й методи передбачають один і той самий висновок, можна впевнитися в надійності та достовірності отриманих результатів. Якщо ж дані суперечливі, можливо, доведеться провести додаткове дослідження.

Один зі способів використання триангуляції під час оцінювання потреб — використання моделі соціальних потреб Бредшоу. Соціолог Джонатан Бредшоу виділив чотири різні типи потреб — **нормативні, усвідомлені, виражені та порівняльні**. Кожна з них пропонує унікальний погляд на розуміння потреб окремої особи або спільноти.

- **Усвідомлені потреби** — це потреби, які визначають на основі висловлених бажань. Вони впливають із думок або почуттів спільноти. Вони важливі, але можуть бути особистими й залежати від знань і очікувань людей. Іноді люди не говорять про певні потреби, тому що звикли до складних ситуацій або не знають, що є кращі варіанти.
- **Виражені потреби** — це потреби, які очевидні залежно від людських дій. Це те, що люди вже роблять, щоб задовольнити свої потреби: наприклад, як вони користуються послугами або звертаються по допомогу.
- **Нормативні потреби** — це потреби, які визначають експерти на основі правил, досліджень або професійних стандартів.
- **Порівняльні потреби** — це потреби, які виявляються шляхом визначення відмінностей, розбіжностей і нерівностей між групами. Наприклад, хто має ресурси або послуги, а хто ні.

Під час вивчення потреби через всі чотири призми (усвідомлені, виражені, нормативні, порівняльні), розуміння ситуації стає більш обґрунтованим і надійним. «Реальна» потреба, імовірно, буде присутня в більш ніж одній категорії. Якщо потребу відчують лише кілька людей, але не підтверджують жодні дані чи думка експертів, для ухвалення рішення щодо її пріоритетності може знадобитися більше даних.

На рисунку нижче наведено приклад, де потреби безпритульної молоді досліджують через кожну із чотирьох перспектив ієрархії потреб Бредшоу. Зверніть увагу, що три із чотирьох категорій підкреслюють важливість доступу до житла, що визначає конкретні проблеми в цій сфері. Однак зверніть увагу, що також було згадано проблеми зайнятості та психологічного консультування.



Усвідомлена потреба

Безпритульні молоді люди кажуть, що їм потрібне безпечне місце для ночівлі та допомога в пошуку роботи.

Виражена потреба

Щоб потрапити до притулку для молоді, потрібно довго чекати в черзі.

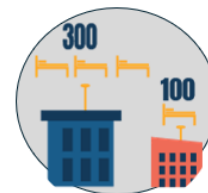


Нормативна потреба

Стандарти охорони здоров'я передбачають, що «кожен безпритульний підліток повинен мати доступ до психологічної допомоги».

Порівняльна потреба

У сусідньому місті є комплексна програма із забезпечення молоді житлом, і там значно менше безпритульних молодих людей.



Збирання даних, пов'язаних із потребами, і аналіз контексту можуть бути дорогими та трудомісткими. Обов'язково плануйте свої заходи зі збору даних з урахуванням наявного часу та ресурсів. Спроба зібрати забагато даних може перевантажити персонал, затримати ухвалення рішень і залишити майбутні заходи без ресурсів, тоді як замало даних може призвести до прогалин у розумінні потреб і слабких висновків щодо проєкту.

Ось кілька способів оптимізувати процес збирання даних:

- зосередьтеся на збиранні лише тих даних, які найбільш релевантні для основних проблем;
- за можливості використовуйте наявні джерела даних;
- надайте пріоритету економічно вигідним методам, таким як короткі опитування або фокус-групи;
- уникайте інструментів і шаблонів, які вимагають значних технічних знань.

Рисунок 16. Потреби безпритульної молоді з погляду ієрархії потреб Бредшоу

2.3 Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін

Чому ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін настільки важливі? Тому що спосіб, яким до проєкту залучають людей і/або групи населення, може визначити успіх або провал проєкту.

Зацікавлені сторони — це особи або групи, які зацікавлені в проєкті, або на яких він впливає.

Проєкти, що покликані сприяти суспільному благу, часто мають широке коло зацікавлених сторін, серед яких учасники проєкту, постачальники, партнери-виконавці, урядові установи тощо. Не забувайте про зацікавлених сторін усередині організацій, до яких можуть належати вище керівництво, допоміжні відділи та члени команди.

Переваги ефективного процесу аналізу зацікавлених сторін:

- чіткіше розуміння осіб, груп і установ, а також їхньої зацікавленості в проєкті;
- краще розуміння мотивації та можливостей цих зацікавлених сторін;
- більш обґрунтоване розуміння того, хто може впливати (позитивно чи негативно) на заходи за проєктом і його успіх.

Принципи управління проєктами УЧАСТЬ

Етап ідентифікації та визначення проєкту надає чудову можливість залучити зацікавлених сторін на ранній стадії його реалізації, що робить проєкт насправді спільною ініціативою. Хоча підхід, що передбачає участь зацікавлених сторін, може вимагати більше часу й ресурсів, його переваги варті того! Нижче описано, чому.

- Удосконалення концепції проєкту: залучення різних поглядів сприяє генерації кращих ідей і висновків.
- Підвищення відповідальності за проєкт: коли люди залучені із самого початку, вони більше зацікавлені в результаті.

Залучення учасників із самого початку допомагає налагодити важливі тривалі відносини. Зрозумівши, хто ключові гравці, на ранньому етапі можна зробити обґрунтований вибір щодо того, кого (і як) залучати протягом усього терміну реалізації проєкту.

Під час аналізу зацікавлених сторін корисно дотримуватись трьохетапного процесу.

Крок 1. Визначте зацікавлених сторін

Почніть із мозкового штурму, щоб скласти список потенційних зацікавлених сторін. Важливо підходити до цього процесу комплексно. Запитайте себе: «Хто зацікавлений у проєкті?» та «Хто має вплив (позитивний чи негативний) на успіх проєкту?»

Під час мозкового штурму обов'язково подумайте про різні категорії зацікавлених сторін, які можуть бути зацікавлені в проєкті й мати на нього вплив. У таблиці нижче наведено шість категорій зацікавлених сторін, яких потрібно враховувати, серед яких користувачі, органи управління, надавачі/постачальники послуг, впливові особи, залежні особи й постійні донори.



Використовуючи ці шість категорій як основу, команда організації Havenford Cares складає список зацікавлених сторін, які мають інтерес або вплив на потенційний проєкт підтримки безпритульної молоді в Гейнвенфорді.

Категорія зацікавлених сторін	Опис і зацікавлені сторони
Користувачі Особи, які безпосередньо отримують вигоду від продуктів і/або послуг за проектом.	Молоді люди, які покладаються на центр для соціальних зв'язків, отримання гігієнічних послуг, професійного навчання або підтримки психічного здоров'я.
Управління Люди або групи людей, які мають інтерес до того, як здійснюється управління в межах проекту.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Внутрішнє управління проектом</i>— особи або групи, які контролюють систему управління проектом. • <i>Аудитори/регуляторні органи</i> — місцеві державні органи, які встановлюють вимоги щодо дотримання норм роботи з безпритульною молоддю. • <i>Донори</i> — особи й організації, які надають фінансування для проекту.
Надавачі послуг Особи, які беруть активну участь у роботі проекту.	До цієї категорії належать менеджери, члени команди, волонтери, партнери-виконавці, підрядники та постачальники послуг.
Впливові особи Особи, які мають можливість змінити напрямок проекту (позитивно або негативно).	До них належать місцеві ЗМІ, соціальні мережі, інфлюенсери, обрані посадові особи, бізнес-структури та лідери громад.
Залежні особи Ті, хто хоче отримати від проекту щось інше, ніж запланований кінцевий продукт або послугу.	<ul style="list-style-type: none"> • Члени сімей безпритульної молоді. • Інші проекти, що працюють над пов'язаними проблемами. • Урядові установи, що працюють над питаннями, пов'язаними з безпритульною молоддю.
Меценати Групи, відповідальні за підтримку продукту або послуги після завершення проекту.	<ul style="list-style-type: none"> • Операційний відділ організації Havenford Cares повинен підтримувати продукти та послуги за проектом і управляти ними. • Проект тісно співпрацюватиме з волонтерами. • Очікується, що донори продовжать фінансувати діяльність із підтримки безпритульної молоді після завершення проекту.

Таблиця 11. Список зацікавлених сторін організації Havenford Cares

Розглядаючи наведений вище перелік зацікавлених сторін, зверніть увагу на наведені нижче аспекти.

- **Зацікавлені сторони можуть фігурувати в кількох категоріях.**
 Наприклад, донори можуть бути зацікавленими сторонами у сфері управління (під час проекту) і зацікавленими сторонами-меценатами (після завершення проекту).

- **Можливо, доведеться розділити категорії на підкатегорії.**
Наприклад, організація Havenford Cares виділяє три підкатегорії в категорії «Управління»: внутрішнє управління проектом, аудитори/регулятивні органи та донори.
- **Категорії зацікавлених сторін будуть змінюватися.**
Можуть з'явитися нові зацікавлені сторони, а інші можуть втратити інтерес або вплив.

Крок 2. Проаналізуйте зацікавлені сторони

Визначивши зацікавлених сторін, проектна команда може скористатися Матрицею аналізу зацікавлених сторін для аналізу зацікавлених сторін проекту й оцінювання їхньої зацікавленості та впливу.

Зацікавленість — це ступінь зацікавленості сторін у кінцевих результатах проекту.

Зацікавлені сторони з високим рівнем зацікавленості пильно стежать за розвитком проекту, оскільки його результати безпосередньо на них впливають. І навпаки, зацікавлені сторони з низьким рівнем зацікавленості менш чутливі до кінцевих результатів проекту й можуть не надавати пріоритетного значення його прогресу.

Вплив (або влада) — це здатність зацікавленої сторони впливати на реалізацію та кінцеві результати проекту.

Рівень впливу може ґрунтуватися на їхньому становищі в організації/спільноті, контролі над ресурсами, досвіді або повноваженнях. Зацікавлені сторони з високим рівнем впливу можуть суттєво впливати на рішення щодо проекту, тоді як зацікавлені сторони з низьким рівнем впливу мають обмежену здатність це робити. Важливо усвідомлювати, що впливові зацікавлені сторони можуть перешкоджати або сприяти реалізації проекту, а в деяких випадках — і те, і інше.



Ось приклад Матриці аналізу зацікавлених сторін, створеної командою організації Havenford Cares, яка визначає та аналізує сторони, що зацікавлені (і мають вплив) у питаннях, пов'язаних із безпритульністю молоді в місті.

Опис зацікавлених сторін	Категорія зацікавлених сторін	Зацікавленість у проекті	Вплив (влада)	Зв'язок
Безпритульна молодь	Користувачі	Підвищити безпеку й доступ до ресурсів		Основні користувачі проміжних результатів проекту
Організації, що надають соціальні послуги	Надавачі послуг	Зацікавлені в поліпшенні ситуації та умов життя безпритульної молоді	Вплив значний у щоденній підтримці, хоча фінансування може бути обмеженим.	Тісні відносини як з безпритульною молоддю, так і з надавачами медичних послуг

Правоохоронні органи	Впливові особи	Відносини між безпритульною молоддю та поліцією напружені	Мають владу і можуть сильно впливати на життя молоді	Регулярно контактують із безпритульною молоддю
Донори	Управління	Інвестують у зменшення кількості безпритульних	Мають дуже великий вплив на успіх проекту	Не мають прямого зв'язку з безпритульною молоддю
Місцеві підприємці	Меценати	Наразі зв'язку немає	Наявність роботи — основний шлях до постійного житла	Наразі немає прямих відносин з іншими зацікавленими сторонами
Постачальники медичних послуг	Надавачі послуг	Поінформованість і зацікавленість відносно низькі	Безпритульна молодь суттєво потребує медичної допомоги	Безпритульна молодь має обмежений прямий доступ до постачальників медичних послуг

Таблиця 12. Матриця аналізу зацікавлених сторін організації Havenford Cares

Матриця аналізу зацікавлених сторін — не той інструмент, який можна один раз створити й забути про нього. Це динамічний інструмент, який потрібно оновлювати на основних етапах проекту. Наприклад, стадії ухвалення рішень — це чудова нагода зібрати команду, переоцінити зацікавлені сторони та переконатися, що вони належним чином залучені до процесу.

Крок 3. Розробіть стратегію залучення зацікавлених сторін

Після створення Матриці аналізу зацікавлених сторін проєкт може використовувати її інформацію для розроблення стратегії залучення зацікавлених сторін. Один з особливо корисних інструментів для цієї мети — Матриця інтересу/впливу. Це матриця 2x2, яка розподіляє зацікавлені сторони на чотири категорії. Проєкт буде коригувати свій підхід до залучення зацікавлених сторін на основі квадранта, у якому розташовується зацікавлена сторона.



Рисунок 17. Матриця інтересу/впливу

- **Високий вплив, високий рівень зацікавленості:** ці зацікавлені сторони є основними гравцями, їх потрібно активно залучати й ретельно контролювати
- **Високий вплив, низький рівень зацікавленості:** ці зацікавлені сторони мають бути задоволені, але з ними потрібно спілкуватися рідше.
- **Низький вплив, високий рівень зацікавленості:** цих зацікавлених сторін необхідно інформувати й консультувати щодо питань, які їх цікавлять.
- **Низький вплив, низький рівень зацікавленості:** цих зацікавлених сторін варто контролювати, але не залучати до співпраці.

Ми повернемося до Матриці інтересу/впливу на етапі планування проєкту, коли буде розроблено детальніший план залучення зацікавлених сторін.

2.4 Аналіз проблем і цілей

Дерево проблем

На цьому етапі вже зібрано дані про потреби й умови, а також визначено та проаналізовано зацікавлених сторін. Наступний крок — детальний аналіз проблеми, під час якого ми ставимо такі запитання: «Яка основна проблема, яку проєкт має намір розв’язати?», «Які її причини?» та «Які її наслідки?».

Поширений інструмент, що використовується для відповіді на ці запитання, — дерево проблем.

Дерево проблем — це візуальний інструмент аналізу проблем, який має вигляд дерева, що складається з трьох частин:

- **стовбур** дерева — це **основна проблема**; завжди потрібно починати з неї;
- **коріння** — це **ПРИЧИНИ** основної проблеми, тобто чинники, що сприяють її виникненню;
- **гілки** — це **НАСЛІДКИ**, тобто результати, які впливають з основної проблеми.

Створивши дерево проблем разом із командою (та іншими зацікавленими сторонами, якщо це доречно), можна провести ґрунтовніший аналіз проблеми, що допоможе всім чітко побачити причинно-наслідкові зв'язки. Почніть із формулювання єдиної основної проблеми. Потім розгляньте причини. Виявивши причини, обов'язково проаналізуйте їх детальніше, щоб визначити першопричини проблеми. Для цього повторюйте запитання «Чому це відбувається?». Виявивши наслідки, дотримуйтеся того самого процесу. Повторюйте запитання «Що відбувається через це?».

Організація Havenford Cares починає створювати дерево проблем із виявлення основної проблеми: «Високий і все більший рівень безпритульності серед молоді в Гейвенфорді». Далі організація визначає безпосередні причини та наслідки основної проблеми й отримує такі результати.

Безпосередні причини	Безпосередні наслідки
<ul style="list-style-type: none"> ● Економічна нестабільність і безробіття ● Прогалини в забезпеченні підтримки та догляду ● Відсутність доступу до постійного житла ● Розрив сімейних стосунків ● Недостатня обізнаність про ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> ● Погіршення психічного та фізичного здоров'я ● Вразливість до експлуатації та насильства ● Збільшення потреби в притулках і послугах служб екстреної допомоги

Таблиця 13. Безпосередні причини та наслідки основної проблеми

Потім для кожної безпосередньої причини команда визначає її підпричини, а для кожного безпосереднього наслідку — довгострокові наслідки.

У кінці дерево проблем відображає **поточний стан** зростання кількості безпритульної молоді в Гейвенфорді й дає відповіді на такі запитання: «У чому полягає проблема? Які її безпосередні причини? Які її першопричини? Чому це важливо?»

Принципи управління проектами КОМПЛЕКСНІСТЬ

Дерево проблем, що аналізує безпритульність молоді, матиме більше «блоків» і рівнів, ніж наведено в прикладі вище. Важливо, щоб аналіз проблем був вичерпним і детальним. Якщо ви не зможете повністю зрозуміти причини та наслідки основної проблеми, проєкт буде мати труднощі (а часто й зазнає невдачі) під час розробки ефективної стратегії втручання.



Кінцевий результат процесу аналізу дерева проблем організації Havenford Cares наведено на графіку нижче.



Рисунок 18. Аналіз дерева проблем організації Havenford Cares

Процес аналізу проблем готує нас до наступного кроку: уявлення про те, як розв'язувати проблеми.

Дерево цілей

Якщо дерево проблем відображає поточний стан проекту, то дерево цілей показує його бажаний стан у майбутньому. Щоб створити дерево цілей, перетворіть негативні формулювання проблем у дереві на позитивні формулювання цілей. Основна проблема стає **основною метою** (позитивною умовою, якої потрібно досягти), кожна причина перетворюється на **рішення**, а кожен наслідок тепер є **кінцевим результатом**.

У прикладі Havenford Cares, якщо основною проблемою є «Високий і все більший рівень безпритульності серед молоді в Гейвенфорді», її буде перетворено на основну ціль. Ціль може мати приблизно такий вигляд: «Зменшення кількості безпритульної молоді в Гейвенфорді». Далі для кожної першопричини команда створює відповідне рішення.

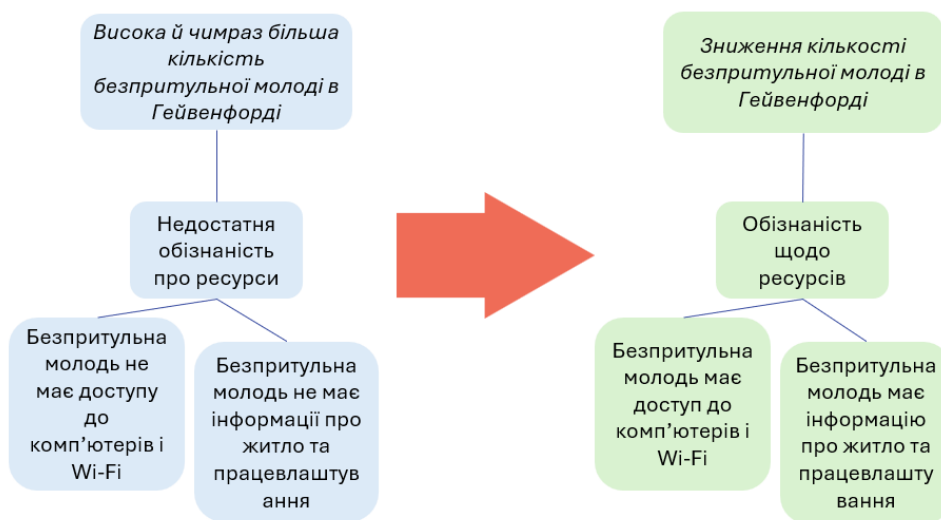


Рисунок 19. Першопричини та відповідні рішення

Потім той самий підхід застосовують для створення відповідного кінцевого результату для кожного наслідку, зазначеного в дереві проблем. Наприклад, після завершення процесу ви отримуєте дерево цілей, схоже на показане нижче.



Рисунок 20. Дерево цілей організації Havenford Cares

Критерії обсягу проєкту

Дерево цілей представляє широке бачення багатьох можливих варіантів розв'язання проблеми безпритульності молоді. Однак на практиці малоімовірно, що одна організація матиме можливості та ресурси для усунення всіх причин і наслідків складної соціальної проблеми. Тепер настає найскладніший етап! Яким чином проєкт вирішує, куди інвестувати/у що втручатися? Що залишиться поза межами проєкту?

Один із корисних підходів до ухвалення таких складних рішень — визначити критерії, що використовуються для ухвалення рішень щодо включення до обсягу проєкту. У таблиці нижче наведено низку критеріїв, які потрібно враховувати під час ухвалення рішення про те, що охоплюватиме проєкт (а що залишиться поза його межами).

Критерії включення до обсягу проекту	Навідні запитання
Пріоритетність потреб	<ul style="list-style-type: none"> • Яким потребам було надано найбільше значення під час оцінювання/аналізу? • Розв'язання яких потреб, на вашу думку, матиме найбільший потенційний вплив?
Зовнішні програми, заходи та послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Хто ще працює в запропонованій сфері втручання? • Чи проводять заходи, що стосуються елементів аналізу дерева цілей?
Доцільність	<ul style="list-style-type: none"> • Чи прийнятний запропонований підхід для цільової групи населення й основних зацікавлених сторін? • Наприклад, чи буде доцільною програма спільного проживання для молодих дорослих, якщо вона стосуватиметься молоді обох статей?
Інституційна спроможність	<ul style="list-style-type: none"> • Які сильні сторони вашої організації? • Який рівень спроможності партнерів-виконавців? (де це доречно)
Наявність ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Чи доступне фінансування? • Чи є потенціал для зростання? • Які є можливості для залучення інших ресурсів?
Вигода	<ul style="list-style-type: none"> • Чи прийнятна норма прибутку від інвестицій?
Технічна здійсненність і сталість	<ul style="list-style-type: none"> • Чи можна реалістично виконати запропоновану роботу? • Чи можна підтримувати та продовжувати роботу над проектом протягом тривалого часу?
Організаційна узгодженість	<ul style="list-style-type: none"> • Які стратегічні пріоритети вашої організації? • Які сильні сторони вашої організації? • Які інші пріоритети має ваша організація (географія? Цільові групи? Інше?)

Таблиця 14. Критерії включення до обсягу проекту

Зверніть увагу, що не всі критерії включення до обсягу проекту будуть однаково важливі. Переконайтеся, що кожному критерію, що розглядається, призначено свій рівень пріоритетності. Оцінювання важливості критеріїв гарантує, що рішення про обсяг проекту узгоджуються з вашими пріоритетами, цінностями й обмеженнями.

Після перегляду критеріїв включення до обсягу проекту та після іноді суперечливого процесу ухвалення складних рішень щодо його обсягу, команда організації Havenford Cares (і деякі основні зацікавлені сторони) оновлюють своє дерево цілей, щоб у ньому відображалось, на чому організація планує зосередити свою роботу, а якими напрямками діяльності вона не займатиметься. Переглядаючи оновлену діаграму, зверніть увагу, що організація Havenford Cares вирішила не втручатися в перелічені далі сфери.

- **Забезпечення доступу до постійного житла.**
Організація Havenford Cares виявила, що інша організація отримала фінансування для здійснення цих заходів. Ця організація буде очолювати роботу стосовно цього питання в Гейвенфорді.
- **Покращення сімейних стосунків.**
Ця потреба отримала нижчий рівень пріоритетності серед опитаних безпритульних молодих людей. У результаті її не було включено до обсягу проекту.



Рисунок 21. Оновлене дерево цілей організації Havenford Cares

На основі результатів цього процесу Havenford Cares вирішує реалізувати проєкт під назвою The Youth Haven Project (проєкт «Притулок для молоді Гейвену»). Це буде трирічний проєкт, покликаний зменшити кількість безпритульної молоді шляхом відкриття центру допомоги для молоді, яка не має постійного житла.

Перший рік проєкту буде присвячений ремонту будівлі центру допомоги та виконанню всіх необхідних робіт для його відкриття. Другий і третій роки зосереджуватимуться на наданні послуг безпритульній молоді та розширенні масштабів проєкту. Проєкт Youth Haven буде пропонувати такі послуги:

- професійне навчання та допомога в пошуку роботи;
- психологічне консультування та базова медична допомога;

(Примітка: Havenford Cares не буде надавати ці послуги напряму. Натомість організація співпрацюватиме з місцевою лікарнею і організаціями охорони психічного здоров'я).

- інформація, яка допоможе молоді знайти притулок у надзвичайних ситуаціях, постійне житло та можливості працевлаштування.

Проект Haven Youth Project планується завершити наприкінці третього року та передати його активи й послуги до складу більшого поточного портфоліо організації Havenford Cares.

Принципи управління проектами ІНТЕГРОВАНІСТЬ І КОМПЛЕКСНІСТЬ

Ще один аспект, на який варто зважати під час визначенні обсягу втручання, — це колективний вплив. Те, що проект не може розв'язати всі причини та наслідки, визначені в дереві проблем, не означає, що інші потреби залишаться незадоволеними. В ідеалі проект можна координувати разом з іншими зацікавленими сторонами, що дає змогу розв'язати всі або більшість аспектів проблеми.

Наприклад, кілька зацікавлених сторін, які займаються потребами безпритульної молоді в Гейвенфорді, створили робочу групу для координації своєї роботи, щоб посилити колективний вплив. У межах цих зусиль різні зацікавлені сторони візьмуть на себе керівництво основними сферами роботи:

- зайнятість молоді та психічне здоров'я — Havenford Cares;
- послуги з примирення сімей — Старша школа Гейвенфорду;
- притулок у випадку надзвичайних ситуацій — Житловий альянс Гейвенфорду;
- первинна медична допомога — клініка Гейвенфорду.

2.5 Логіка втручань у межах проекту

Коли цілі проекту визначено, настає час почати планувати, яким чином можна досягнути цього результату. Для цього розробляють логічну модель.

Логічна модель — це візуальне та систематичне представлення того, як має працювати проект або програма.

Вона ілюструє логічні взаємозв'язки між вкладеними ресурсами, запланованими заходами й очікуваними результатами, від короткострокових проміжних результатів до довгострокового впливу.

Логічна модель відіграє центральну роль в управлінні проектом, оскільки відображає логіку втручання, тобто покрокове обґрунтування того, як і чому проект має принести зміни.

Ось кілька способів, якими логічна модель може підтримати проект:

- **роз'яснення шляхів реалізації проекту** — логічні моделі розбивають проект на чіткі компоненти, що демонструють причинно-наслідковий потік проекту;
- **застосування як інструмента комунікації** — логічні моделі допомагають забезпечити спільне розуміння цілей проекту та способів їх досягнення зацікавленими сторонами проекту (від членів команди до партнерів, донорів тощо).





Логічна матриця

Один із найчастіше вживаних інструментів для відображення логіки втручання в межах проекту — логічна матриця.

Логічна матриця — це високорівнева логічна модель, яка окреслює мету, кінцеві результати, проміжні результати й заходи проекту, а також їх причинно-наслідковий взаємозв'язок. Логічна матриця також визначає припущення (зовнішні умови, які необхідно виконати для успішної реалізації проекту) і показники для оцінювання успіху.

Логічна матриця — це матриця, яка визначає та відображає логічні взаємозв'язки в проекті через відстеження вертикальних і горизонтальних міркувань, що пов'язують його рівні. Взаємозв'язки між елементами на кожному рівні логічної матриці ілюструють вертикальну логіку, яка призведе до досягнення кінцевої мети проекту.

Є багато варіантів логічної матриці: деякі з них є матрицями у формі 4x4, а інші — 4x5. Крім того, різні шаблони логічної матриці часто використовують різну термінологію для позначення стовпців і рядків. Проте попри існування численних варіантів структури та термінології шаблонів логічної матриці, усі вони надзвичайно корисні інструменти для планування змін, оцінювання прогресу, впливу та ризиків, що можуть перешкоджати успіху проекту.

Логічна матриця 4x4			
Формулювання цілей	Показники	Методи вимірювання	Припущення
Мета			
Кінцеві результати			?
Проміжні результати			?
Заходи			







Логічна матриця 5x4			
Формулювання цілей	Показники	Методи вимірювання	Припущення
Мета			
Стратегічні цілі			?
Часткові результати			?
Кінцеві результати			?
Заходи			

Рисунок 22. Варіанти логічної матриці

Посібник «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага» використовує шаблон логічної матриці 4x4. Це найпростіший із шаблонів логічної матриці, який добре підходить для тих, хто тільки починає вивчати логічні моделі й підхід логічної матриці.

Почнемо огляд логічної матриці з детальнішого ознайомлення зі змістом її чотирьох стовпців.

Стовпець 1 <i>Формулювання цілей</i>	Стовпець 2 <i>Показники</i>	Стовпець 3 <i>Способи перевірки</i>	Стовпець 4 <i>Припущення</i>
Вони описують бажані результати на різних рівнях проекту. Разом вони визначають причинно-наслідкові взаємозв'язки проекту (вертикальна логіка).	Це кількісні або якісні показники, що використовуються для відстеження прогресу, відображення змін або оцінювання ефективності проекту.	Це джерела даних і методи, що використовуються для збору інформації для кожного показника.	Це необхідні умови, які мають бути присутні, щоб причинно-наслідкові взаємозв'язки проекту залишалися надійними. Припущення допомагають визначити горизонтальну логіку проекту.

Таблиця 15. Логічна матриця — зміст чотирьох стовпців

Розглянемо кожний зі стовпців детальніше, щоб краще зрозуміти значущість логічної матриці.

Формулювання цілей

У нашому шаблоні логічної матриці 4x4 цілі були сформульовані на чотирьох рівнях.

Мета: кінцевий результат або наслідки найвищого рівня (трансформація, сталий розвиток, життєдіяльність, добробут тощо), яким проєкт сприяє в довгостроковій перспективі.

Наприклад, формулювання цілі для проєкту Havenford Cares: «Стійке зменшення кількості безпритульної молоді в Гейвенфорді». (Примітка: проєкт Youth Haven сприятиме досягненню цієї мети, але не зможе досягти її самостійно).

Кінцеві результати: очікування від реалізації проєктів на рівні учасників у середньостроковій перспективі. Кінцеві результати забезпечують вплив на зміни серед населення на рівні мети.

Наприклад, формулювання кінцевих результатів проєктів може зосереджуватися на:

- використанні продуктів або послуг проєкту;
- змінах у поведінці;
- застосування знань або навичок;
- більше впровадження або охоплення рекомендованих методів.

Проміжні результати: безпосередні результати проєкту (як матеріальні, так і нематеріальні), які є наслідком заходів у межах проєкту. Проміжні результати охоплюють продукти, товари, послуги та зміни.

Наприклад, формулювання проміжних результатів можуть мати такий вигляд:

- учні покращили свої знання з фінансової грамотності;
- проведено інформаційну кампанію з місцевими підприємствами;
- відремонтовано центр допомоги молоді.

Заходи: робота, необхідна для досягнення проміжних результатів проєкту. Під час розробки логічної матриці перелічіть **основні** заходи, які необхідно виконати. Не вдавайтеся в надто детальні описи, оскільки конкретні завдання за проєктом мають бути зазначені в плані проєкту (який буде розроблено пізніше).

Складаючи формулювання цілей, ви почнете розуміти зв'язки між рівнями логічної матриці. Ці зв'язки встановлюють вертикальну логіку проєкту, також відому як причинно-наслідкові взаємозв'язки в заході втручання.

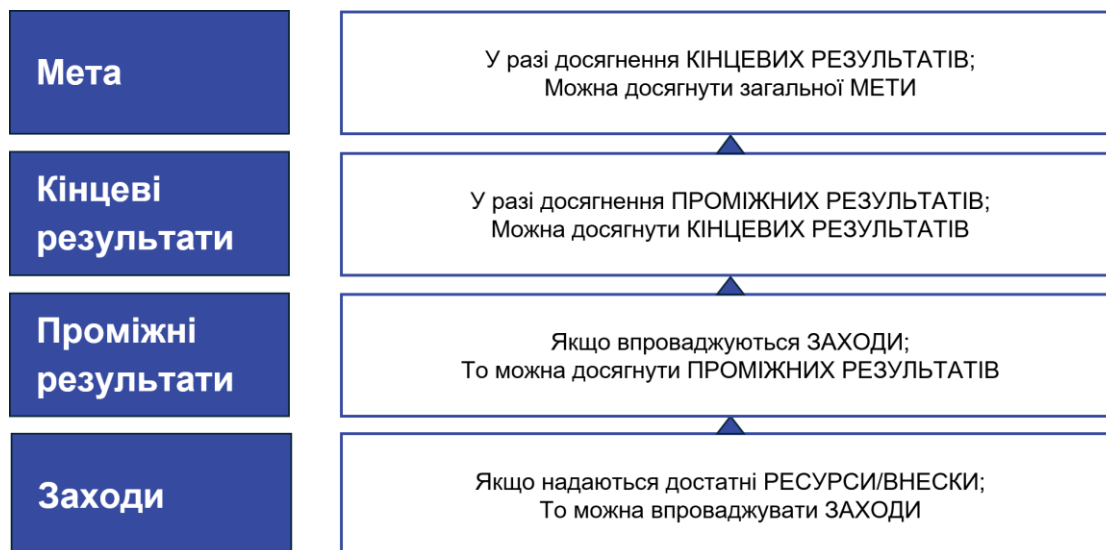


Рисунок 23. Причинно-наслідкові взаємозв'язки заходу втручання

Команда Havenford Cares розробила такі формулювання цілей для своєї логічної матриці.



	Найменування
Мета	Зниження кількості безпритульної молоді в Гейвенфорді
Кінцеві результати	Безпритульна молодь має: <ol style="list-style-type: none"> 1. Доступ до комфортного, затишного й безпечного місця, що надає зручності та послуги в денний час. 2. Більше фінансових ресурсів для отримання постійного житла. 3. Розширений доступ до послуг із лікування наркотичної залежності, психологічної допомоги та первинної медичної допомоги. 4. Покращений доступ до безпечного постійного житла.
Проміжні результати	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Центр відкрито із санвузлом, душем, пральною, доступом до комп'ютерів, телефону, Wi-Fi і харчуванням. 2.1 Розширено доступ до працевлаштування з оплатою на рівні прожиткового мінімуму. 3.1 Впровадження щотижневих програм, пов'язаних зі зловживанням наркотичними речовинами, консультуванням із питань психічного здоров'я та первинною медичною допомогою. 4.1 Створення інформаційного центру з питань забезпечення житлом/притулком.
Заходи	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 Обладнати ванні кімнати, душові, пральні та кухню. 1.1.2 Обладнати офіси, зали для нарад та спільні приміщення меблями. 2.1.1 Найняти консультанта з питань працевлаштування. 2.1.2 Провести виїзні візити до місцевих роботодавців. 2.1.3 Здійснювати моніторинг молоді, яка працевлаштувалася. 3.1.1 Підписати угоду про співпрацю між Громадською клінікою Гейвенфорду (Havenford Community Clinic) і організацією Havenford Cares. 3.1.2 Сприяти щотижневим зустрічам групи підтримки та лікування наркозалежності. 4.1.1 Найняти консультанта з питань житла. 4.1.2 Створити автоматизований план комунікацій з агентствами-партнерами з пошуку житла.

Таблиця 16. Формулювання цілей Havenford Cares

Під час формулювання цілей обов'язково перегляньте зв'язки між формулюваннями цілей, що містяться на різних рівнях логічної матриці. Вкрай важливо, щоб ці зв'язки були обґрунтованими! Дуже часто формулювання цілей, важливих для вертикальної логіки, відсутні, або логічна матриця відображає зв'язки, які можливі лише в ідеалі. У таких ситуаціях проєкт може здійснити всі заходи й навіть досягти запланованих проміжних результатів, але не може досягти кінцевих результатів або сприяти досягненню довгострокової цінності (мети).

Припущення

Одним із критичних зауважень щодо логічної матриці є те, що її лінійна логічна причинно-наслідкова структура може надто спрощувати складні процеси соціальних змін. Один зі способів зменшити цей ризик — додати в логічну матрицю ретельно визначені припущення.

Припущення — необхідні умови, які мають бути присутні, щоб причинно-наслідкові взаємозв'язки проєкту залишалися надійними.

Простими словами, припущення відповідають на питання: «Які умови мають залишатися достовірними й бути присутніми, щоб вертикальна логіка спрацювала?»

Припущення зазвичай охоплюють зовнішні умови або чинники поза контролем проєкту. Вони визначають горизонтальну логіку логічної матриці й мають залишатися правдивими, щоб логіка проєкту була достовірною.

	Опис проєкту	Чинники	Способи перевірки	Припущення
Мета				
Кінцеві результати				Якщо дотримуватися горизонтальної логіки і припущення виявляться правильними, то проєкт, імовірно, буде успішним.
Проміжні результати				
Заходи				

Таблиця 17. Горизонтальна логіка логічної матриці

Ретельно та критично розгляньте припущення логічної матриці. Якщо їх не буде дотримано, успіх проекту буде під загрозою, що особливо актуально під час формулювання припущень між проміжними й кінцевими результатами. Саме на цьому етапі проекти, що сприяють суспільному благу, часто постають перед найбільшими викликами. Виявляється, що попри можливість виконати завдання проекту, ці проміжні результати не використовуються для позитивного впливу на соціальні зміни серед осіб, груп і громад, яким вони прагнуть допомогти. Часто це відбувається через те, що вертикальна логіка була недосконалою або було проігноровано критичні припущення.



Ось три приклади припущень, які організація Havenford Cares додала у свою логічну матрицю між рівнями проміжних і кінцевих результатів. Зверніть увагу, що припущення сформульовані як позитивні твердження.

Ціль	Припущення
Кінцевий результат 2. Безпритульна молодь має фінансові ресурси, щоб отримати постійне житло.	
Проміжний результат 2.1. Розширено доступ до працевлаштування з оплатою на рівні прожиткового мінімуму.	Безпритульна молодь ставить житло на перше місце у своїх витратах.

Таблиця 18. Приклади припущень

Ціль	Припущення
Кінцевий результат 3. Розширений доступ до послуг із лікування наркотичної залежності, психологічної допомоги та первинної медичної допомоги.	
Проміжний результат 3.1. Впровадження щотижневих програм, пов'язаних зі зловживанням наркотичними речовинами, консультуванням з питань психічного здоров'я та первинною медичною допомогою.	Проект отримує обіцяну підтримку з боку комунальної клініки Гейвенфорду

Ціль	Припущення
Кінцевий результат 4. Молодь, яка отримала допомогу в межах проекту, має кращий доступ до безпечного постійного житла.	
Проміжний результат 4.1. Створення інформаційного центру з питань забезпечення житлом/притулком.	Постачальники житла готові приймати рекомендації від організації Havenford Cares як альтернативу вимогам щодо права на отримання житла.

Таблиця 19. Приклади припущень

Показники та засоби перевірки

Після формулювання цілей і визначення припущень, остаточними елементами логічної матриці є показники досягнення та засоби перевірки для кожного рівня логічної матриці.

Показник — це кількісний або якісний показник, що використовується для відстеження прогресу, відображення змін або оцінювання ефективності проєкту.

Визначаючи показники для логічної матриці, почніть із запитання: «Яка інформація мені потрібна й для чого?» Чи потрібні вам дані, щоб:

- дотримуватися вимог донора щодо звітності;
- відстежувати рівень прогресу й досягнень проєкту;
- аналізувати будь-які розбіжності між очікуваними та фактичними результатами;
- повідомляти про прогрес громадським групам, урядовим установам або іншим організаціям.

Відповіді на ці запитання допоможуть визначити, які та скільки показників потрібно використовувати. Наприклад, хоча ваша організація-донор може вимагати конкретного показника для звітності, вам може знадобитись інший тип показника для ухвалення рішень й надання оновленої інформації громадам.

Визначивши, яка інформація вам потрібна, можна почати визначати показники логічної матриці. Під час визначення показників використовуйте контрольний список показників SMART, щоб встановити, чи відповідають вони стандартам якості. SMART — це акронім, що позначає п'ять конкретних критеріїв: вимірюваний, досяжний, доречний, обмежений у часі — які разом допомагають командам оцінити якість показників проєкту.

Контрольний список показників SMART

Конкретний	Показник повинен бути чітко визначеним і зосередженим, точно описувати, що буде вимірюватися й до кого або до чого він застосовується.
Вимірюваний	Чи можна об'єктивно та незалежно оцінити показник? Чи є чіткі заяви про те, що буде оцінюватися з часом?
Досяжний	Показники мають бути досяжними, враховуючи обмеження проєкту (бюджет, час і ресурси).
Доречний	Показники мають точно оцінювати зміни, які ви хочете відстежувати.
Обмежений у часі	Показники мають визначати часові межі, протягом яких очікується зміна.

Таблиця 20. Контрольний список показників SMART

Після розроблення показників для кожного з них необхідно визначити засоби перевірки, щоб точно показати, **як** ви оцінюватимете прогрес і **звідки** братимете підтверджувальні дані.

Засоби перевірки — джерела, з яких отримується інформація для вимірювання показників проекту.

Засоби перевірки мають бути економічно ефективними й безпосередньо вимірювати показники. Найкраща порада щодо показників і засобів перевірки — робити їх простими. Що складніший показник, то складніший (а отже, і складніший для оцінювання) засіб перевірки.

Підсумок

У таблиці нижче наведено часткову логічну матрицю проекту Youth Haven Project. Зверніть увагу, як формулювання цілей і припущення окреслюють вертикальну та горизонтальну логіку проекту. Далі перегляньте показники, які використовуватиметься для відстеження змін, і засоби перевірки, які команда використовуватиме для збору даних із метою оцінювання прогресу відповідно до показників логічної матриці.

	Найменування	Показники	Засоби перевірки	Припущення
Мета	Зниження кількості безпритульної молоді в Гейвенфорді			
Кінцеві результати	<p>Безпритульна молодь має:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доступ до комфортного, захищеного й безпечного місця, що надає зручності та послуги в денний час. 2. Безпритульна молодь має фінансові ресурси для отримання постійного житла. 3. Розширений доступ до послуг із лікування наркотичної залежності, психологічної допомоги та первинної медичної допомоги. 4. Покращений доступ до безпечного постійного житла. 	<p>До кінці 3 року:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 80% безпритульної молоді повідомляють, що почувуються безпечніше завдяки доступу до центру допомоги. 2. 60% працевлаштованої молоді мають ресурси для отримання постійного житла. 3. а Середній час очікування безпритульної молоді на доступ до психологічної допомоги становить 14 днів. 3. б На 50% зменшилася кількість безпритульної молоді, яка повідомляє про незадоволені медичні потреби. 4. На 30 % зменшився період, протягом якого особи та сім'ї залишаються безпритульними. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дані опитування. - Самостійно заявлені дані про доходи та статус зайнятості, програмні документи. - Журнали відвідування клініки та записи про візити. - Опитування учасників щодо доступу до медичних послуг. 	<p>Havenford Cares виявляє прихованих безпритульних підлітків, які наразі не зареєстровані в системі.</p> <p>Громада продовжує підтримувати роботу організацій, що допомагають безпритульній молоді.</p>
Проміжні результати	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Центр відкрито із санвузлом, душем, пральною, доступом до комп'ютерів, телефону, Wi-Fi і харчуванням. 2.1 Розширено доступ до працевлаштування з оплатою на рівні прожиткового мінімуму. 3.1 Впроваджено щотижневі програми, пов'язані зі зловживанням наркотичними речовинами, консультуванням із питань психічного здоров'я та первинною медичною допомогою. 4.1 Створено інформаційний центр з питань забезпечення житлом/притулком. 	<p>До кінці 3 року:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 25 молодих людей на день користуються послугами центру допомоги. 2.1 5 молодих людей на місяць отримують стабільну роботу завдяки програмам професійного навчання та працевлаштування. 3.1а 1 групові сесії на тиждень з боротьби із залежністю. 3.1б Середня кількість безпритульних молодих людей, які відвідують сесію. 3.1с 5 сесій психологічного консультування на тиждень. 3.1д 15 відвідувань для отримання первинної медичної допомоги на тиждень. 4.1 4 молоді особи на місяць отримують постійне житло. 	<ul style="list-style-type: none"> - Записи про зарахування до програми та журнали відвідування тренінгів. - Журнали відвідування групових занять із боротьби з залежністю; журнали відвідування клініки для отримання консультацій і проходження медичних оглядів. - Записи про використання бібліотеки ресурсів (листи реєстрації, відстеження використання) і дані опитувань про використання бібліотеки. 	<p>Безпритульна молодь ставить житло на перше місце у своїх витратах.</p> <p>Проект отримує обіцянку підтримки від муніципальної клініки Гейвенфорду.</p> <p>Постачальники житла готові приймати рекомендації від Havenford Cares як альтернативу вимогам щодо права на отримання житла.</p>
Заходи	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 Обладнати ванні кімнати, душові, пральні та кухню. 1.1.2 Обладнати офіси, зали для нарад та спільні приміщення меблями. 2.1.1 Найняти консультанта з питань працевлаштування. 2.1.2 Провести візитні візити до місцевих роботодавців. 2.1.3 Здійснювати моніторинг молоді, яка працевлаштовалася. <p>Створити план комунікацій з агентствами-партнерами з пошуку житла.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1 Підписати угоду про співпрацю між муніципальною клінікою Гейвенфорду (Havenford Community Clinic) і організацією Havenford Cares. 3.1.2 Сприти щотижневим зустрічам групи підтримки та лікування наркозалежності. 4.1.1 Найняти консультанта з питань житла. 			

2.6 Проектні пропозиції

Після завершення розробки логічної моделі втручання за проектом часто потрібно розробити пропозицію для забезпечення фінансування або затвердження проекту. Така пропозиція має ґрунтуватися на вже зібраній і опрацьованій інформації на етапі ідентифікації та визначення, наприклад на аналізі проблеми, аналізі зацікавлених сторін (потреб), запропонованих рішень (дерево цілей), очікуваних результатів, запропонованих показників і потенційних ризиків (логічна матриця).

Пропозиція проекту може охоплювати перелічені нижче аспекти.

- **Передумови та потреби:** короткий огляд контексту й формулювання проблеми, що охоплює основні дані. У цьому розділі висвітлено необхідність проекту.
- **Опис проекту:** це описове формулювання загального обсягу проекту, включно з метою, кінцевими результатами, проміжними результатами й запланованими заходами (що буде реалізовуватися в межах проекту на високому рівні). (Джерело: логічна матриця)
- **Зацікавлені сторони:** хто бере участь або на кого впливає проект, а також основні партнери (джерело: Аналіз зацікавлених сторін).
- **Початковий план реалізації:** загальний графік і етапи проекту, а також основні віхи або точки ухвалення рішень.
- **Початковий кошторис:** основні категорії витрат і очікуваний бюджет (на цьому етапі часто у вигляді діапазонів або приблизних цифр).
- **Ризики та припущення:** основні ризики або зовнішні чинники, на які варто звернути увагу (зі списку припущень).

Формат, зміст і структура пропозиції можуть значно відрізнитися залежно від вимог донора або політики організації. Деякі донори можуть вимагати дуже детальних описів, конкретних шаблонів бюджету або логічних моделей, тоді як інші можуть погоджуватися на стисліші документи. Аналогічно, внутрішні пропозиції можуть відповідати стандартизованому формату або бути адаптованими до уподобань осіб, які ухвалюють рішення в організації. Незалежно від контексту, пропозиція має чітко формулювати мету проекту, заходи, графік та очікувані кінцеві результати.

Завдяки закладеному фундаменту можна переходити до детальної підготовки та планування проекту. На наступному етапі потрібно розбити роботу на конкретні завдання, скласти графік, запланувати бюджет і готуватися до реалізації. Усі ці наступні кроки ґрунтуватимуться на напрацюваннях етапу ідентифікації та визначення, що гарантує не лише добрі наміри проекту, а й його продуманість для реального впливу.

Розділ 3. ПІДГОТОВКА ПРОЄКТУ

По-перше, майте визначений, чіткий, практичний ідеал — мету чи завдання. По-друге, майте необхідні засоби для досягнення своєї мети... По-третє, спрямуйте всі наявні засоби на досягнення цього результату».

Стівен Кові

3.1 Початок роботи

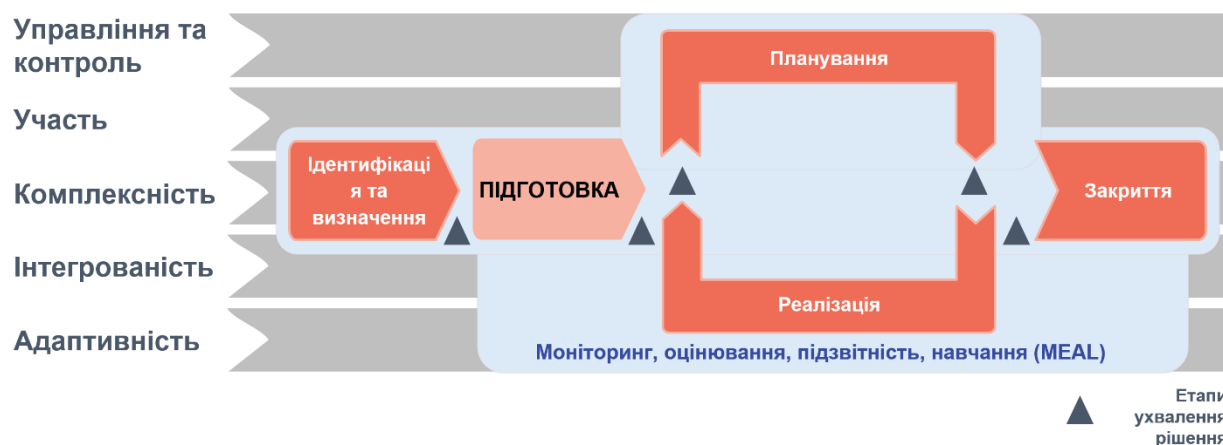


Рисунок 23. Етапи реалізації проєкту — підготовка

Вітаємо на етапі підготовки проєкту. Вважайте цей етап можливістю підготувати всіх і все до офіційного запуску проєкту. Особливість цього етапу полягає в його зосередженості майже винятково на потребах керівника проєкту, команди проєкту й основних зацікавлених сторін.

Підготовка проєкту полягає у створенні управлінської структури проєкту та підтвердженні наявності основних процесів управління проєктом. Це, серед іншого, відповіді на такі запитання: «Як буде укомплектовано проєкт? Як будуть ухвалювати рішення? Які ризики можуть потенційно завадити успіху проєкту? Як буде плануватися проєкт? І що буде після його завершення?» Після ухвалення цих рішень проєкт готовий до офіційного запуску, і команда може перейти до наступних етапів життєвого циклу проєкту, детального планування проєкту та його реалізації.

Ресурси, процеси та проміжні результати етапу

ЕТАП ПІДГОТОВКИ



Рисунок 24. Ресурси, процеси та проміжні результати етапу підготовки проекту

Ресурси

Ресурси для етапу підготовки були розроблені під час етапу ідентифікації та визначення. До них належать логічна матриця проекту та проектна пропозиція.

Процеси

Для досягнення проміжних результатів етапу підготовки проекту необхідно завершити процеси, пов'язані зі:

- створенням системи контролю проекту;
- допустимими відхиленнями та процедурою розв'язання проблем;
- структурою планування та закриття проекту.

Проміжні результати

Після завершення етапу підготовки проекту буде сформовано такі проміжні результати:

Проміжний результат	Мета
<i>Реєстр ризиків</i>	Визначає ризики проекту, зокрема їх імовірність і потенційний вплив. Він також визначає, чи буде проект керувати кожним ризиком і яким чином.
<i>Паспорт проекту</i>	Слугує базовим довідковим документом, що уповноважує реалізацію проекту. Він містить загальну інформацію про результати проекту, бюджет, графік, управління, ухвалення рішень, кадрове забезпечення та ризики.

Таблиця 22. Проміжні результати й ціль

Оцінка реалій: керівник проекту й підготовка

Можливо, на момент початку етапу підготовки проекту його керівника ще не найняли. Процес пошуку може зайняти час, а організації можуть не захотіти наймати керівника проекту до підписання договору про фінансування. Навіть за відсутності керівника має бути координатор проекту, який контролюватиме процеси й забезпечуватиме всю необхідну документацію. Таким чином, коли наймуть керівника проекту, йому буде зрозуміло, які завдання вже виконано та які процеси вже впроваджено.

Стадії ухвалення рішень на етапі підготовки

Основним рішенням, яке ухвалюють на етапі підготовки, є підписання паспорта проекту. Після підписання цей документ офіційно затверджує проект, і керівник проекту отримує повноваження розпочати роботу над заходами за проектом (і витратити кошти в межах проекту).

Цей дозвіл важливий для підзвітності. Він підтверджує, що проект було офіційно схвалено, і може захистити його керівника й команду, якщо хтось поставить під сумнів їхні дії чи використання коштів. Саме в цей момент керівнику проекту офіційно доручають повноваження керувати проектом у межах узгоджених параметрів.

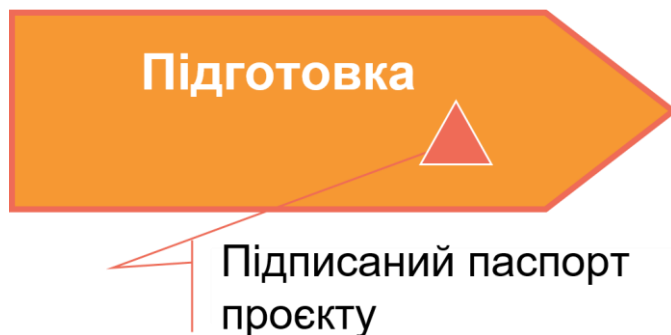


Рисунок 25. Стадії ухвалення рішень на етапі підготовки

3.2 Паспорт проекту

Основна мета підготовки проекту — забезпечення спільного розуміння всіма учасниками того, що передбачає проект. Основний інструмент — паспорт проекту.

Паспорт проекту: стратегічний документ високого рівня, який офіційно доручає реалізацію проекту та дозволяє керівнику розпочати роботу над ним. Він містить основну управлінську інформацію, таку як мета проекту, обсяг, зацікавлені сторони, графік, огляд бюджету та структуру управління.

Паспорт має зберігати статус динамічного документа, який коригують відповідно до важливих рішень, стратегічних зрушень або змін середовища на всіх етапах реалізації проекту.

Цей документ має багато цілей, однак до найважливіших з них належать:

- узгодження ключових параметрів проекту між зацікавленими сторонами;
- створення структури управління проектом;
- визначення допустимих відхилень і процедур розв'язання проблем;
- визначення матриці планування та завершення проекту.

Узгодження основних параметрів проекту між зацікавленими сторонами

В одному документі, а саме в паспорті проекту, узагальнено й викладено інформацію про те, хто, що, коли, чому та як діє в межах проекту. Ця інформація охоплює загальний огляд мети й завдань проекту, графік, етапи, бюджет, основні ризики або припущення, а також перелік зацікавлених сторін або членів команди, які беруть участь у проекті.

Документування цієї інформації у відносно стислому документі створює базу, до якої зацікавлені сторони можуть звертатися, якщо в них виникнуть запитання щодо проекту. Наприклад, якщо хтось запитає: «*Чи має бути виконано завдання XYZ у межах цього проекту?*» або «*Хіба ми не повинні були закінчити до червня?*», у паспорті міститься офіційна відповідь, яка була узгоджена на початку. Паспорт також може згодитися в разі зміни складу команди або основних зацікавлених сторін, оскільки він містить всю основну інформацію про проект. Завдяки цьому нові члени команди й інші зацікавлені сторони можуть легко ознайомитися з паспортом проекту та дізнатися, для чого його реалізують.

Створення структури управління проектом

Після складання паспорта проекту його подають до органу контролю за проектом для підписання та затвердження.

Контроль за проектом — це структура, що визначає, хто має повноваження приймати рішення щодо проекту, та визначає процес їх прийняття.

Надійна структура контролю за проектом прояснює перелічені далі моменти.

- **Повноваження:** хто має право ухвалювати рішення?

- **Відповідальність:** хто відповідає за успіх проєкту? Без чіткого визначення особи, відповідальної за успіх проєкту, ви ризикуєте опинитися в ситуації, коли ніхто не буде розв'язувати питання, пов'язані з проєктом.
- **Зміни в проєкті:** які зміни може вносити керівник проєкту? Що відбувається, коли запропонована зміна виходить за межі допустимих відхилень, узгоджених керівником проєкту?
- **Нагляд:** хто контролює загальний прогрес проєкту й керує ним, щоб забезпечити його відповідність стратегії організації та досягненню очікуваних показників щодо обсягу, термінів і бюджету?
- **Прихильники та захисники:** хто надає підтримку й ресурси для проєкту в разі виникнення проблем і перешкод? Хто захищає проєкт, коли завдання виходить за межі контролю керівника проєкту?

Іншими словами, структура контролю за проєктом визначає осіб або групи, які керують проєктом, підтримують керівника проєкту, піднімають питання й забезпечують ухвалення своєчасних рішень відповідною особою. Створення чіткої структури контролю із самого початку допомагає запобігти плутанині в майбутньому в разі виникнення складних питань, важкого вибору або значних змін.

Який вигляд має структура контролю за проєктом? Вона може мати різні форми залежно від масштабу та складності проєкту. Дві найпоширеніші структури контролю — це керівник проєкту й рада проєкту.

Керівник проєкту — це особа, яка керує проєктом, здійснює нагляд, надає стратегічні вказівки та підтримку для забезпечення успіху проєкту.

У менш масштабних проєктах із низьким рівнем складності чи вартості функції управління може виконувати одна особа — керівник проєкту. У таких випадках керівник проєкту підтримує проєкти, виконуючи всі функції, зазначені в списку вище (ухвалення рішень, управління змінами, нагляд за проєктом, захист інтересів і матеріальна підтримка).

Рада проєкту — це орган управління, що відповідає за нагляд за проєктом та надання стратегічного керівництва й підтримки для забезпечення успіху проєкту.

Для більш масштабних, складніших проєктів з великою кількістю зацікавлених сторін модель керівника проєкту може бути недостатньою. У таких випадках зазвичай створюють раду проєкту для нагляду за його управлінням. Це група представників, які колективно надають рекомендації та здійснюють нагляд за реалізацією проєкту.

Немає стандартного підходу до створення ради проєкту. Її розмір та склад залежать від організації, розміру проєкту й зацікавлених сторін, що беруть у ньому участь.

- **Розмір:** рада має складатися щонайменше з двох осіб, але зазвичай, якщо управління зацікавленими сторонами складне, ради складаються з трьох, чотирьох або п'яти представників. Наприклад, за наявності кількох донорів, кількох груп бенефіціарів або кількох організацій, які працюють над одним проєктом.
- **Склад:** члени ради повинні представляти різні погляди зацікавлених сторін. Склад ради залежатиме від проєкту. Прикладами потенційних членів ради можуть бути представники персоналу партнерів-виконавців, урядових установ, громадських груп, донорів тощо.

Рада проекту чи керівний комітет?

Хоча раду проекту іноді називають керівним комітетом, важливо усвідомлювати, що ця група займається не лише консультаціями та «керівництвом». Її роль також полягає в здійсненні нагляду, ухваленні рішень і забезпеченні підзвітності.

Незалежно від того, хто керує проектом: керівник чи рада проекту, роль структури контролю залишається незмінною — надавати вказівки та підтримку, одночасно забезпечуючи відповідальність проекту за досягнення його цілей. Крім того, коли керівник проекту натрапляє на проблему, яку не можна розв'язати в межах його/її повноважень або наявних ресурсів, він повинен передати цю проблему на розгляд ради проекту.

Рішення, пов'язані зі структурою контролю, необхідно документувати в паспорті проекту. До таких дій належать визначення ролей і процесів; ідентифікація керівника проекту або членів ради проекту (або її еквівалента), якщо така є, за іменем (або посадою); а також документування графіка засідань із питань контролю за проектом. Наприклад: *«Рада проекту має затверджувати будь-які зміни обсягу або відхилення бюджету понад 10% і збиратиметься раз на два місяці для перегляду стану виконання графіка/бюджету»*. Завдяки такому чіткому формулюванню керівник проекту і команда точно знають, куди звертатися за вказівками або затвердженнями, а керівництво знає, чого від нього очікують.

Повертаючись до проекту Youth Haven Project, для контролю за проектом буде створено Раду проекту. До складу Ради проекту ввійдуть представник Havenford Cares і додаткові представники трьох організацій, з якими проект буде тісно співпрацювати: Департамент охорони дитинства Гейвенфорду, Клініка Гейвенфорду та Притулок у випадку надзвичайних ситуацій.

Визначення допустимих відхилень і процедур розв'язання проблем

У паспорті проекту також потрібно визначити допустимі відхилення для керівника проекту.

Допустимі відхилення — це прийнятний діапазон відхилень основних параметрів проекту, таких як час, вартість, обсяг, якість, ризик або вигоди, у межах якого керівник проекту може діяти без необхідності передавати питання до вищого керівництва.

Ці допустимі відхилення також мають враховувати будь-які зовнішні вимоги, такі як умови фінансування, правові обмеження або регуляторні дозволи, які можуть обмежувати гнучкість внесення змін. Чітке визначення допустимих відхилень, з одного боку, допомагає вживати рішучих заходів у межах проекту, а з іншого — уникнути ризику внесення несанкціонованих змін. У паспорті також має бути описано процедури розв'язання проблем, які не може розв'язати керівник проекту.

Принципи управління проектами УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ

Керівник не може самостійно розв'язати всі проблеми проекту. Іноді потенційні рішення, такі як зміна обсягу робіт, продовження терміну виконання або перерозподіл бюджету, виходять за межі повноважень керівника проекту або не відповідають узгодженим допустимим відхиленням. У таких випадках необхідно передати питання на розгляд контролюючим органам проекту. Рада або керівник проекту відіграють ключову роль у розгляді ризиків і проблем, що збільшуються, оцінці наслідків та прийнятті рішень, що забезпечують відповідність проекту його загальним цілям. Проактивні процедури розв'язання проблем не є ознакою невдачі — це радше ознака ефективного управління проектом і сильного контролю.

Наприклад, допустимі відхилення в бюджеті можуть вказувати на те, що керівник проекту може перевищити загальні витрати в категорії бюджету на суму до 5% від загального бюджету. Якщо сума більше — він зобов'язаний отримати схвалення від керівного органу. Аналогічно допустимі відхилення графіка можуть вказувати, що терміни реалізації проекту можна скоригувати на строк до двох тижнів для основних результатів, але все, що перевищує цей строк, має схвалити вище керівництво. Наявність допустимих відхилень допомагає уникнути затримок під час ухвалення незначних рішень через непотрібну бюрократію, а важливі рішення отримують належний рівень контролю.

У паспорті проекту Youth Haven Project питання ухвалення рішень, рівнів допусків і процедур розв'язання проблем розглядають, додавши положення нижче.

- Керівник проекту може ухвалювати оперативні рішення без потреби отримувати дозволи й має повноваження:
 - перерозподіляти до 10% коштів між статтями бюджету в одній категорії;
 - продовжувати терміни виконання етапів проекту й терміни виконання завдань на строк до 14 днів без необхідності офіційного контролю змін.
- Будь-яке відхилення, що перевищує рівень допустимого відхилення з боку керівника проекту, потрібно передати до Ради проекту для оцінювання впливу та затвердження. Керівник проекту відповідає за документування й обґрунтування всіх відхилень від графіка, що перевищують допустиме відхилення.

Пізніше, на етапі реалізації проекту, керівник проекту дізнається, що завершення ремонту центру допомоги затримується на 4 тижні (через проблему з інспектором будівництва). Ця затримка перевищує 14-денний рівень допустимих відхилень, зазначений у паспорті проекту, а це означає, що керівник проекту повинен передати питання на розгляд Ради проекту для ухвалення рішення про подальші дії. Рада скликала екстрене засідання, на якому було вирішено вжити заходів для зустрічі з міськими чиновниками (використовуючи зв'язки члена міської ради в Раді проекту). Процес розв'язання проблем спрацював: у результаті процес отримання дозволу було прискорено й завершено за 7 днів.

Визначення структури планування проєкту

У паспорті проєкту також потрібно визначити структуру планування проєкту, яка буде використовуватися, і осіб, які братимуть участь у плануванні. Таким чином, усіх зацікавлених осіб можна буде повідомити якомога швидше.

Зазвичай у проєктах використовується одна з двох структур планування: каскадне та хвилеподібне планування.

Каскадне планування — це детальний план для всього проєкту, який розробляють до початку його реалізації.

Це традиційний лінійний підхід до планування та реалізації проєктів. Він особливо підходить для проєктів, де всі вимоги добре зрозумілі й навряд чи зміняться. Каскадне планування передбачає стабільність. Попри незначні оновлення плану, зміни небажані. Їх часто важко впровадити після початку реалізації.

Каскадне планування добре підходить для передбачуваних та/або короткострокових проєктів. Ця система планування працює найкраще, якщо проєкт має обмежені ризики та мало невизначеностей.

Хвилеподібне планування — це прогресивний підхід до планування, коли загальний план реалізації довгострокових цілей планується на вищому рівні, а потім, у міру просування проєкту та надходження додаткової інформації, деталізують плани на найближчу перспективу.

Хвилеподібний підхід передбачає:

загальний план реалізації проєкту — це високорівневий план, що визначає загальний напрямок і оцінювання плану проєкту. Він забезпечує його стратегічний напрямок, дозволяючи при цьому гнучке й адаптивне виконання в процесі реалізації проєкту;

плани етапів — детальні плани, що охоплюють конкретні етапи (фази) проєкту.

Чому варто використовувати хвилеподібне планування? Ця методологія дає змогу планувати та реалізовувати проєкт невеликими етапами (які можуть відповідати кварталам, місяцям або будь-яким логічним сегментам проєкту). У міру просування проєкту до наступного етапу команда формулює детальний план наступного етапу. План цього етапу має відповідати параметрам загального плану реалізації високого рівня, а також відображати ризики, проблеми та досвід, отриманий під час реалізації проєкту.

Цей підхід до планування краще підходить для динамічних і невизначених умов. Ітеративна стратегія, що ґрунтується на етапах, дозволяє гнучкіше й адаптивніше реалізувати проєкт у міру його розвитку. Розділяючи проєктний графік на етапи, ви створюєте природні контрольні точки для оцінювання прогресу та виявлення будь-яких нових аспектів (ризиків, проблем, можливостей або нових знань), що можуть вимагати оновлення плану проєкту. Робивши впровадження на етапи, ви робите великі проєкти менш обтяжливими, а коригування можна вносити в процесі роботи.

Загальний план реалізації окреслює, як виглядає успіх наприкінці етапу 1, етапу 2 і так далі. Наприклад, припустимо, що показником кінцевого результату вашого проєкту за один рік є навчити 500 осіб і забезпечити роботою 200 з них. Ви можете встановити ціль етапу 1 (перший квартал) — навчити 100 осіб і забезпечити роботою 40 із них, а потім переглянути ці результати перед плануванням наступного кварталу. Якщо в першому кварталі ви навчили лише 60 осіб, ви можете з'ясувати причини та скоригувати свою стратегію на другий квартал (можливо, потрібно переглянути стратегію наймання).

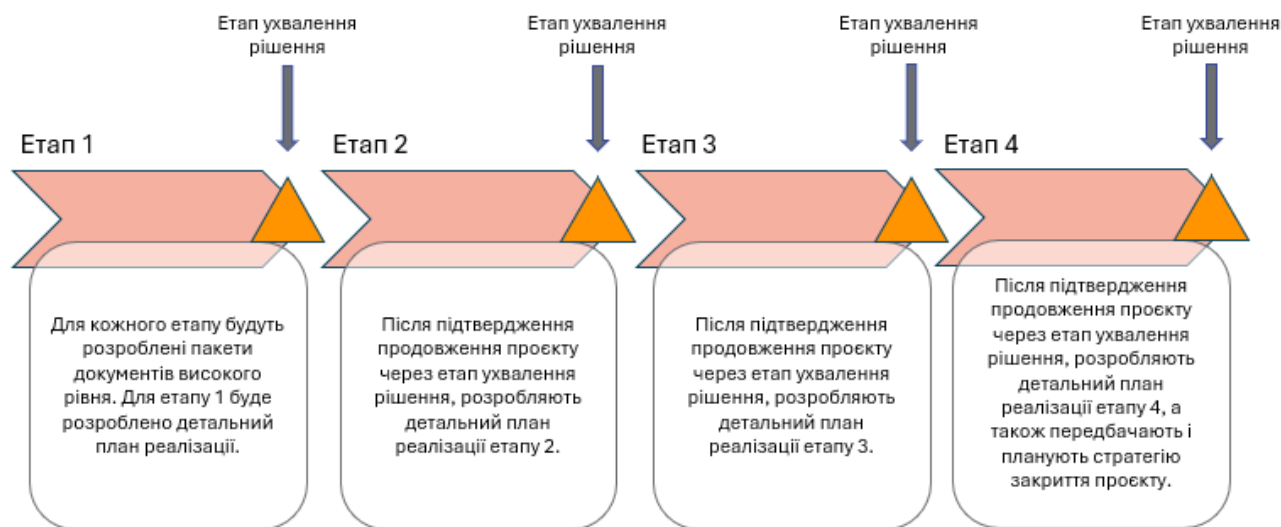


Рисунок 26. Загальний план реалізації проєкту

Вибір стадій ухвалення рішень щодо проєкту

У межах планування проєкту також варто визначити, чи будуть у проєкті стадії ухвалення рішень, і їх графіки. Кожна організація має власну структуру стадій ухвалення рішень; одні можуть передбачати багато стадій, інші — лише початкове ухвалення й остаточне завершення.

Зазвичай стадії ухвалення рішень потрібно планувати на регулярній основі:

- між фазами життєвого циклу проєкту;
- на інших критичних етапах проєкту, наприклад після завершення основного етапу;
- наприкінці етапу (якщо для проєкту використовується хвилеподібне планування).

Принципи управління проєктами АДАПТИВНІСТЬ

Зв'язок між стадіями ухвалення рішень і адаптивним управлінням дуже тісний. Ці етапи створюють формальний простір для рефлексії та корекції курсу, що виходить за межі постійного щоденного моніторингу. Це як піт-стоп у довгих перегонах — можливість заправитися, розв'язати проблеми та вирішити, чи безпечно продовжувати гонку. У добре розробленому проєкті заздалегідь визначають етапи ухвалення рішень. Іноді вони збігаються з вимогами щодо фінансування (наприклад, щорічне затвердження фінансування). Інколи вони внутрішні, як-от передова практика для забезпечення контролю якості.

Якщо ви знаєте, коли наближається стадія ухвалення рішень, її можна спланувати. Можна передбачити, які рішення потрібно ухвалити. Це означає, що ви можете обміркувати, кого потрібно залучити і які дані будуть потрібні для ухвалення цих рішень.

На практиці стадія ухвалення рішень зазвичай передбачає проведення оглядової наради або складання звіту, на якому керівник проєкту презентує поточний прогрес, виклики та плани, а керівний орган ухвалює рішення щодо подальших дій. На основі наданої інформації основні зацікавлені сторони (такі як керівник проєкту, члени ради проєкту або донор) аналізують стан і плани проєкту й ухвалюють рішення про продовження реалізації проєкту або плану, внесення змін або навіть повне припинення проєкту.

Визначення структури завершення проєкту

У паспорті проєкту також потрібно дати відповідь на запитання «Як завершиться проєкт?». Зазвичай завершення проєкту відбувається відповідно до однієї з наведених нижче процедур.

Закриття	Проєкт офіційно завершується. Усі заходи із закриття проєкту виконані.
Передання	Інша група або організація приймає продукти або послуги за проєктом.
Продовження	Переговори про додатковий час для завершення проєкту (можливо, за додаткову плату або без додаткових витрат).
Розширення	Відтворення проміжних і кінцевих результатів проєкту (усіх або деяких із них) у новій цільовій області або серед нової групи населення.
Переформатування	Продовження проєкту за допомогою створення нового етапу зі зміненими втручаннями або заходами.

Таблиця 23. Визначення структури завершення проєкту

Спосіб, у який передбачається завершення проєкту, потрібно визначити на найперших етапах проєкту й повідомити його зацікавленим сторонам якомога раніше. Якщо ви не знаєте, як закінчиться проєкт, то можете пропустити важливі елементи його планування.

3.3 Реєстр ризиків

Жоден проєкт не обходиться без невизначеностей. Ось чому основна частина етапу підготовки — створення основи системи управління ризиками проєкту. Ви, імовірно, почали думати про основні ризики на етапі ідентифікації та визначення, коли окреслили концепцію проєкту й визначили припущення в логічній матриці (пам'ятайте: припущення — це ризик, який формулюється в позитивній формі). Однак такий рівень аналізу ризиків не був вичерпним і деталізованим. Зараз настав час конкретизувати й передбачити їх.

Ризик — це невизначена подія або умова, яка, якщо вона відбудеться, може мати як позитивний, так і негативний вплив на кінцеві й проміжні результати та заходи за проєктом.

Простіше кажучи, управління ризиками означає з'ясувати:

- Яка несподівана подія/умова може порушити дизайн та/або план вашого проекту?
- Яка її імовірність?
- Наскільки поганим може бути наслідок, якщо це станеться?
- Що ви збираєтеся з цим робити?

Визначаючи потенційні ризики, більшість проектів зосереджується на негативних ризиках, що можуть перешкодити успіху проекту. Ці ризики переростають у проблеми, що призводять до збільшення витрат, затримки графіків, перевищення бюджету, зниження якості або недосягнення цілей проекту.

Однак важливо усвідомлювати, що ризики можуть мати і позитивні результати. Позитивні ризики, які називаються можливостями, — це невизначені події, що можуть позитивно вплинути на проект. Перевагами цих ризиків можуть бути економія витрат, дострокове завершення або поліпшення показників проекту.

Крок 1. Визначення та створення переліку ризиків

Почніть із мозкового штурму й аналізу потенційних ризиків разом із вашою командою та зацікавленими сторонами. Що може завадити проекту досягти проміжних і кінцевих результатів у визначені терміни, у межах бюджету, обсягу та необхідної якості? Проаналізуйте контекст свого проекту та знайдіть ризики, які належать до різних категорій.

Категорія	Приклади
Стратегічні/комерційні	<ul style="list-style-type: none"> • Невиконання постачальниками договірних зобов'язань • Шахрайство/крадіжка
Економічні/фінансові/ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність процентних ставок • Інфляція • Неможливість отримати фінансування
Правові та регуляторні	<ul style="list-style-type: none"> • Нове або змінене законодавство/нормативно-правові акти • Недосконалі договірні умови
Організаційні/управлінські/людські фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Слабке лідерство • Слабкі процедури підбору персоналу / висока плинність кадрів • Нечіткість ролей і обов'язків
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна уряду • Негативна громадська думка
Технічні/операційні/інфраструктурні	<ul style="list-style-type: none"> • Недосконалий дизайн • Нечіткі очікування
Ризики управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення обсягу робіт, яке неможливо контролювати • Недостатній контроль і реагування • Нереалістичні графіки • Недосконала логістика

Таблиця 24. Визначення та створення переліку ризиків

Принципи управління проектами

УЧАСТЬ

Якщо ви працюєте в ізоляції, може бути складно комплексно визначити ризики. Мозковий штурм щодо потенційних ризиків буде набагато ефективнішим, якщо використовувати підхід, що передбачає участь усіх зацікавлених сторін. Наприклад, учасники проекту можуть визначити ризики, які проектна команда не взяла б до уваги; команди, що відповідають за ланцюг постачання або MEAL, можуть надати інформацію про ризики, які тільки вони можуть визначити; а команда, яка працює безпосередньо з представниками громад, може мати іншу думку, ніж ті, хто працює в офісі.

Крок 2. Оцінювання ймовірності та впливу

Не всі ризики однакові. Ось чому кожен ризик у переліку, створеному після мозкового штурму, варто оцінювати з погляду зазначених аспектів.

Ймовірність ризику: наскільки ймовірне виникнення події/умови?

Вплив ризику: наскільки подія/умова вплине на проект за умови виникнення?

Багато проектних команд використовують для цього процесу шкалу оцінювання. Наприклад, для кількісної оцінки ймовірності та впливу кожного ризику використовують шкалу від 1 (низька) до 5 (висока).

Оцінка ймовірності	Оцінка впливу
1 – РІДКІСНИЙ: висока ймовірність того, що ризик не настане	1 – НЕЗНАЧНИЙ: мінімальний вплив на проект
2 – МАЛОЙМОВІРНИЙ: можливий, але не очікується	2 – НЕЗНАЧНИЙ: невеликий вплив, легко керований
3 – ПОМІРНИЙ: досить ймовірно може статися	3 – ПОМІРНИЙ: помітний вплив, що вимагає уваги
4 – ІМОВІРНИЙ: очікується, що настане	4 – СУТТЄВИЙ: значний вплив на успіх проекту
5 – ВИСОКА ЙМОВІРНІСТЬ: дуже ймовірно настане	5 – СЕРЬОЗНИЙ: критична загроза для життєздатності проекту

Таблиця 25. Ймовірність і вплив — шкала

Кожному виявленому ризику члени проектної команди присвоюють оцінку ймовірності та впливу, використовуючи визначену шкалу. Потім вони обчислюють оцінку ризику, помноживши оцінки ймовірності та впливу.

Ризик	Імовірність	Вплив	Формула	Оцінка
Затримка в доступності ремонтників	2	3	2x3	6
Громада виступає проти центру соціально-медичної допомоги	3	4	3x3	12
Відсутність доступу до фінансування перешкоджає стійкому переходу проекту до поточної діяльності	3	5	3x5	15
Вартість будівельних матеріалів може зрости	4	4	4x4	16

Таблиця 26. Імовірність і вплив — імовірність і вплив ризику

Далі команда використовує оцінки ризиків для визначення їх пріоритетності. Деякі проекти ризиконе прийнятні (хочуть активно управляти навіть низькими ризиками), тоді як інші більш толерантні до ризиків (вирішують активно управляти лише ризиками з високими оцінками). У наведеному вище прикладі проект Youth Haven Project вирішує активно управляти ризиками, які перевищують оцінку ризику 10, і продовжувати моніторинг інших ризиків без активного управління ними.

Крок 3. Визначення стратегії реагування на ризики

Після виявлення оцінки та визначення пріоритетності ризиків проектна команда повинна визначити стратегію, що найкраще відповідає ризику, яким вона має намір активно управляти. Серед загальних стратегій реагування на ризики можна назвати перелічені нижче.

Уникнення ризику — зміна плану з метою повного усунення ризику.

Наприклад, якщо ви стурбовані тим, що якийсь елемент проекту надто ризикований, можна уникнути ризику, повністю вилучивши відповідні заходи/кінцеві результати з проекту.

Пом'якшення (зменшення) ризику — вжиття заходів для зменшення ймовірності настання ризику або зменшення його впливу.

Наприклад, якщо ви стурбовані ризиком крадіжки на складі, можна розглянути два заходи щодо зменшення ризику:

- **зменшити ймовірність** крадіжки, посиливши системи безпеки будівлі (охоронці, нові двері, вікна з ґратами);
- **зменшити вплив** крадіжки, запровадивши правило, згідно з яким у касі для дрібних витрат зберігається не більше 300 доларів.

Перенесення ризику — перенесення наслідків ризику на третю сторону.

Наприклад, проєкт може перенести ризик, придбавши страхування або передавши частину проєкту на аутсорсинг партнеру, який краще підготовлений до управління пов'язаним із ним ризиком.

Прийняття — визнання ризику й ухвалення рішення жити з ним, не вживаючи спеціальних заходів.

Це обґрунтована стратегія реагування на ризик, якщо вона виправдана аналізом витрат і вигод або стратегічними міркуваннями. Часто такий підхід застосовується, коли ризик малоімовірний, має незначний вплив або вартість його зменшення перевищує потенційний збиток від нього.

Крок 4. Створення реєстру ризиків

Після виконання кроків 1 і 2 необхідно створити реєстр ризиків — документ, у якому зазначено кожен виявлений ризик, його оцінений рівень (імовірність і вплив), категорію, до якої він належить, того, хто створює цей ризик, і яким буде план реагування або план дій у надзвичайних ситуаціях. Реєстр ризиків — це динамічний документ, до якого ви будете звертатися протягом усього проєкту. Він гарантує, що ви не забудете про виявлені ризики й узгоджені заходи реагування. Реєстр може бути настільки простим або детальним, наскільки це необхідно, але має бути достатньо чітким, щоб кожен, хто знайомиться з ним, міг зрозуміти план дій у разі кожного значного ризику.

Опис ризику	Вплив (1–5)	Імовірність (1–5)	Усього	Заходи реагування	Відповідальний за ризик
Фінансування перешкоджає переходу до поточної діяльності	5	4	20	Заходи з пом'якшення: додати 1 місяць до графіка; підготувати завдання в приміщенні на випадок поганої погоди.	Керівник з операційної діяльності
Громада виступає проти центру соціальної та медичної допомоги	3	4	12	Прийняття: без змін у плані.	н/з
Вартість будівельних матеріалів може зрости	4	4	16	Пом'якшення/перенесення: укласти угоди з постачальниками про фіксацію цін.	Адміністративний працівник

Таблиця 27. Реєстр ризиків

Нарешті, пам'ятайте, що управління ризиками — це не одноразове завдання. Складіть графік регулярного переоцінювання ризиків. Можуть з'явитися нові ризики, а виявлені ризики можуть змінитися за ступенем серйозності. Звичка переглядати ризики дозволяє виявляти проблеми на ранній стадії. Також корисно

залучати до перегляду ризиків кількох зацікавлених сторін; різні погляди можуть висвітлити аспекти, які основна команда може пропустити.

Як кажуть, «очікуйте несподіваного». Створивши міцну основу для управління ризиками на етапі підготовки, ви не усунете всю невизначеність (це неможливо!), але значно покращите свою здатність справлятися з несподіванками без паніки. Ви розглянете всі можливі варіанти розвитку подій і вже розробите кілька запасних планів, які можуть врятувати проєкт у важкі часи (іноді в буквальному сенсі).

3.4 Запуск проєкту

Підготовка проєкту не вважається завершеною, доки проєкт не буде офіційно затверджено й оголошено. Підписаний паспорт проєкту — документ, що підтверджує затвердження проєкту. Коли орган контролю за проєктом підписує паспорт, це означає, що він дозволяє продовжувати реалізацію проєкту відповідно до його опису та зобов'язує організацію надавати підтримку проєкту.

Цей дозвіл важливий для підзвітності. Він підтверджує, що проєкт було офіційно схвалено, і може захистити його керівника та команду, якщо хтось поставить під сумнів їхні дії чи використання коштів. Саме в цей момент керівнику проєкту офіційно доручають повноваження керувати проєктом у межах узгоджених параметрів.

Після підписання паспорта проєкт стає офіційним! Однак на цьому етапі підготовку ще не завершено. Важливо повідомити (і відсвяткувати) офіційний старт проєкту через його запуск. Можна надіслати електронний лист, провести захід для спільноти, випустити пресреліз або будь-яке інше доречне повідомлення, що відповідає контексту.

Чому запуск проєкту важливий? Він гарантує, що всі, кому потрібно знати про проєкт, почують про нього. Він також забезпечує прозорість, генерує підтримку, створює доброзичливе ставлення й гарантує обізнаність про проєкт. Мета запуску — оголосити про початок проєкту, поділитися основними деталями (повідомити, що/чому/коли/хто є в паспорті, у зрозумілій формі) і сигналізувати, що команда вже береться до реалізації проєкту.

Етап підготовки проєкту завершується його затвердженням і запуском. Ви маєте чіткий паспорт проєкту, об'єднану команду та групу зацікавлених сторін, а також повноваження для продовження роботи. Усе готово для наступних етапів: детального планування та подальшої реалізації.

Розділ 4. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

«Без чітко визначеної мети досягнути результату неможливо».

Безіл С. Волш

4.1 Початок роботи

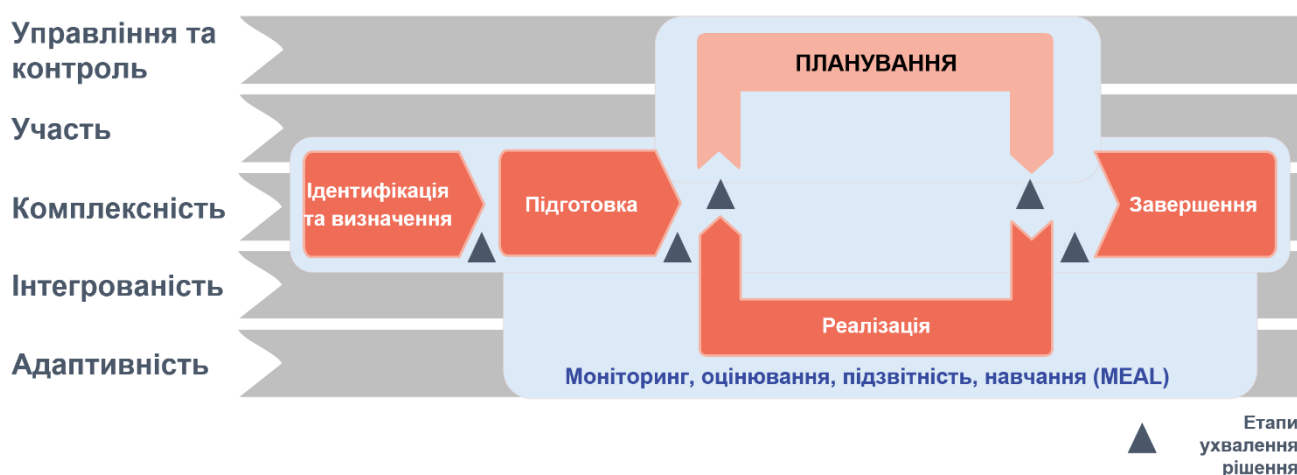


Рисунок 27. Етапи реалізації проєкту — планування

На момент офіційного переходу проєкту до етапу планування команда проєкту вже розробила низку документів на етапах ідентифікації, визначення й підготовки проєкту (наприклад, логічну матрицю проєкту, проєктну пропозицію, паспорт проєкту), які містять значний обсяг детальної інформації щодо проєкту.

Може виникнути запитання: навіщо потрібен план проєкту, якщо вже є проєктна пропозиція, яка містить оцінки щодо обсягу робіт, бюджету й графіка? Проєктна пропозиція зазвичай містить орієнтовні оцінки й рідко надає вичерпну інформацію, необхідну для щоденної роботи над проєктом. Це пояснюється тим, що основна мета проєктної пропозиції — отримати фінансування, тоді як мета плану проєкту — надати команді детальну й комплексну модель для успішної реалізації проєкту.

У наведеній нижче таблиці наведено порівняння проєктних пропозицій і планів проєкту за низкою критеріїв.

	Проектна пропозиція	План проєкту
Мета	Отримати схвалення та фінансування проєкту. Підкреслити значення чіткого й стислого викладення ідей, які «продають» проєкт зацікавленим сторонам, що надають кошти.	Забезпечити вчасну реалізацію проєкту в межах визначеного обсягу й бюджету та відповідно до встановлених параметрів якості. Підкреслити важливість комплексного й логічного планування та моделювання проєкту для розгляду командою та іншими зацікавленими сторонами.
Формат	Зазвичай визначають вимоги до фінансування або організації зацікавлених сторін, відповідальних за інвестиційні рішення.	Визначають команда проєкту й основні зацікавлені сторони.
Рівень деталізації	Часто обмежена через мету, формат, очікування, графік і строки подання.	Розробляють команда проєкту й основні зацікавлені сторони.
Участь	Зазвичай її готує невелика команда через часові обмеження, що зменшують можливість залучення більшої кількості учасників.	Зазвичай його готує невелика команда через часові обмеження.
Аудиторія	Орієнтована на донорів і зацікавлених сторін, які розподіляють ресурси.	Орієнтований на потреби команди, яка реалізує заходи проєкту.
Терміни й графік	Зазвичай її готують у стислі строки, інколи за місяці (або й роки) до початку реалізації.	Є можливість переглянути пропозиції для подальшого доопрацювання/перегляду/оновлення планів на початку реалізації проєкту або на основних етапах його реалізації.

Таблиця 28. Проектні пропозиції та плани проєкту

Ресурси, процеси та проміжні результати етапу

ЕТАП ПЛАНУВАННЯ



Рисунок 28. Ресурси, процеси та проміжні результати етапу планування

Ресурси

Під час розроблення плану реалізації використовують документи, складені на етапах ідентифікації, визначення й підготовки проекту. До таких документів можуть належати:

- логічна матриця;
- проектна пропозиція;
- паспорт проекту;
- комплексний реєстр ризиків;
- аналіз і стратегія залучення зацікавлених сторін;
- план етапу.

Проміжні результати

Після завершення етапу підготовки проекту буде сформовано такі проміжні результати:

Проміжний результат	Найменування
<i>План проекту</i>	Детальний і вичерпний документ (або сукупність документів), у якому викладено, як буде реалізовано, контрольовано та закрито проект. Він

	містить детальний опис цілей, обсягу, графіка, бюджету, ресурсів і всіх інших напрямів роботи, необхідних для успішної реалізації проєкту.
Додаткові плани (НЕОБОВ'ЯЗКОВО)	<p>Коли проєкт особливо складний або пов'язаний зі значними ризиками, може знадобитися розробити додаткові плани, зосереджені на окремих напрямках.</p> <p>Наприклад, у межах проєкту може бути ухвалено рішення створити окремий додатковий план комунікації для управління та координації всієї взаємодії з волонтерами, партнерськими організаціями, донорами й громадськістю. Інші додаткові плани можуть стосуватися ланцюга постачання, управління кадрами або моніторингу, залежно від конкретних потреб проєкту.</p> <p>Якщо розробляються додаткові плани, вони мають бути повністю узгоджені й об'єднані з основним планом проєкту.</p>

Таблиця 29. Проміжні результати етапу підготовки проєкту — план проєкту та додаткові плани

Процеси

Для завершення плану реалізації проєкту (і додаткових планів у разі потреби) необхідно виконати процеси, пов'язані з плануванням потрібного обмеження. Зокрема потрібно:

- визначити обсяг проєкту;
- розробити графік;
- виконати бюджетування та планування ресурсів;
- виконати планування у сферах комунікації, управління кадрами, ризиками, закупівлями, залучення зацікавлених сторін тощо.

Ефективне планування проєкту також має охоплювати процеси, пов'язані з проєктною діяльністю, які не стосуються безпосереднього управління потрібним обмеженням. Зокрема, це такі види планування:

- планування ризиків — перегляд і уточнення ризиків і стратегій реагування, визначених на етапі підготовки проєкту;
- планування MEAL — розподіл часу й ресурсів для моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання протягом усього проєкту;
- планування комунікації та залучення зацікавлених сторін — розширення стратегії роботи із зацікавленими сторонами, розробленої на етапі підготовки, щоб визначити методи й термін взаємодії та комунікації;
- планування ланцюга постачання — деталізація закупівель, логістики й управління активами;
- планування кадрів — визначення потреб у персоналі, зокрема штатних працівниках, партнерах і волонтерах, та способів їх підтримки;

- планування сталого розвитку та завершення — адміністративні завдання, договірні зобов'язання й інші заходи, покликані забезпечити сталість інвестицій проєкту або їх передачу після його завершення (за потреби).

Вибір підходу до планування проєкту — каскадного чи ітеративного — суттєво вплине на формат і процес підготовки плану. Незалежно від підходу, більшість проєктів охоплює перелічені вище основні елементи планування — в інтегрованому документі або у вигляді основного плану з додатковими.

У цьому розділі посібника розглянуто основні елементи ефективного плану проєкту, а також інструменти й процеси планування, незалежно від того, план оформлено як інтегрований документ, чи як основний із додатковими елементами. Ці підходи розроблені для роботи як із каскадною, так і з ітеративною моделлю.

4.2 Планування потрійного обмеження

Планування потрійного обмеження — ітеративний процес, що складається з трьох етапів і покликаний узгодити й збалансувати три сторони трикутника потрійного обмеження проєкту (обсяг, час і вартість).

Ви, мабуть, помітили, що стрілки між трьома етапами утворюють замкнений цикл. Це пояснюється тим, що робота на кожному з них взаємозалежна. Рідко вдається із самого початку проєкту ідеально узгодити та збалансувати всі три обмеження. Тому цей трьохетапний процес необхідно неодноразово переглядати та вдосконалювати впродовж реалізації проєкту.



Рисунок 29. Планування потрійного обмеження

Крок 1. Планування обсягу

Основний елемент у плануванні обсягу — визначення всіх заходів, які необхідно виконати для успішної реалізації проєкту. Для цього потрібна декомпозиція основних і непрямих заходів, необхідних для досягнення мети проєкту. Без чіткого, комплексного й детального визначення таких заходів є ризик зіткнутися з розмитими очікуваннями та неточними оцінками в межах проєкту.

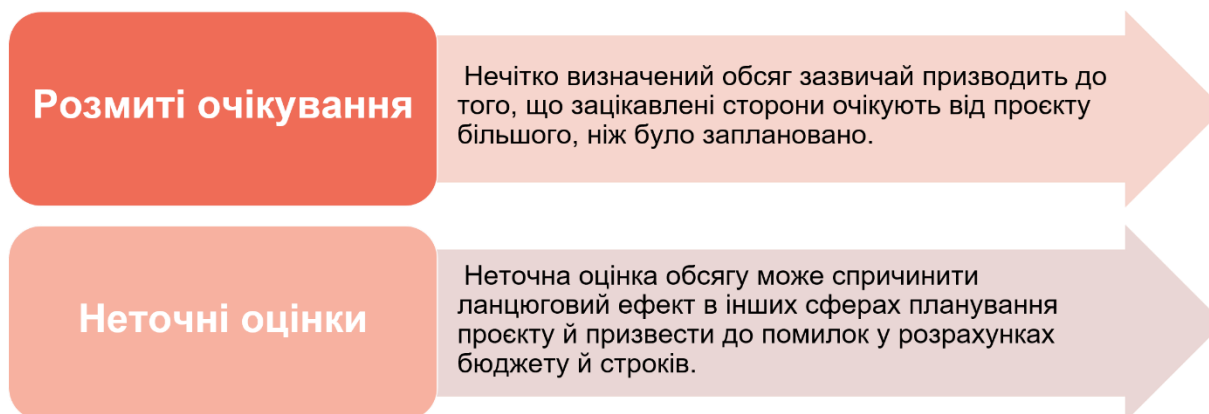


Рисунок 30. Розмиті очікування та неточні оцінки

Основним інструментом для визначення заходів проєкту є структура розподілу робіт (СРР). Використовуючи СРР, команда проєкту формує перелік заходів, у якому фіксуються всі роботи в межах обсягу проєкту.

Обсяг проєкту — усі роботи (заходи), необхідні для забезпечення цінності проєкту (проміжні й кінцеві результати).

Структура розподілу робіт — основний інструмент, за допомогою якого керівники проєкту визначають обсяг проєкту.

Структура розподілу робіт — ієрархічний розподіл робіт у межах проєкту.

За допомогою СРР команда проєкту формує перелік заходів, у якому вичерпно визначено всі види робіт — **основні й непрямі** — у межах обсягу проєкту. Інакше кажучи, СРР упорядковує обсяг проєкту у вигляді схеми або структури «робочих пакетів».

Основні заходи — завдання та заходи, що безпосередньо сприяють створенню конкретних продуктів і послуг за проєктом. Такі заходи покликані лише досягти цілей проєкту й можуть бути пов'язані з конкретними проміжними та кінцевими результатами в логічній матриці.

Непрямі заходи — завдання та заходи, що сприяють реалізації проєкту, але не пов'язані безпосередньо зі створенням конкретних результатів.

До непрямих заходів належать завдання та заходи, необхідні для реалізації проєкту, але такі, що не роблять прямого внеску у створення його результатів. Такі заходи важливі для координації, адміністрування та контролю проєкту. Прикладами непрямих заходів можуть бути (серед інших):

- **комунікація та залучення зацікавлених сторін** — завдання, пов'язані з розвитком і підтримкою взаємовідносин із зацікавленими сторонами (організаціями-донорами, донорами, громадами, партнерами);
- **закупівля, логістика й управління активами** — завдання, пов'язані з придбанням товарів або послуг із зовнішніх джерел, що зазвичай передбачає вибір постачальників, укладання договорів, організацію перевезення та контроль матеріалів;
- **управління кадрами** — завдання, пов'язані з наймом, навчанням і управлінням

персоналом і командами проекту.

Наведений нижче приклад ілюструє **частково розроблену** структуру розподілу робіт (СРР) для проекту Youth Haven. Вона містить два основні робочі пакети, а наступні рівні окреслюють заходи, необхідні для досягнення цих проміжних результатів. Така СРР не містить усіх деталей, необхідних для повної структури. Однак графік показує, як СРР формує чіткий і впорядкований перелік основних і непрямих заходів, необхідних для виконання робочих пакетів.

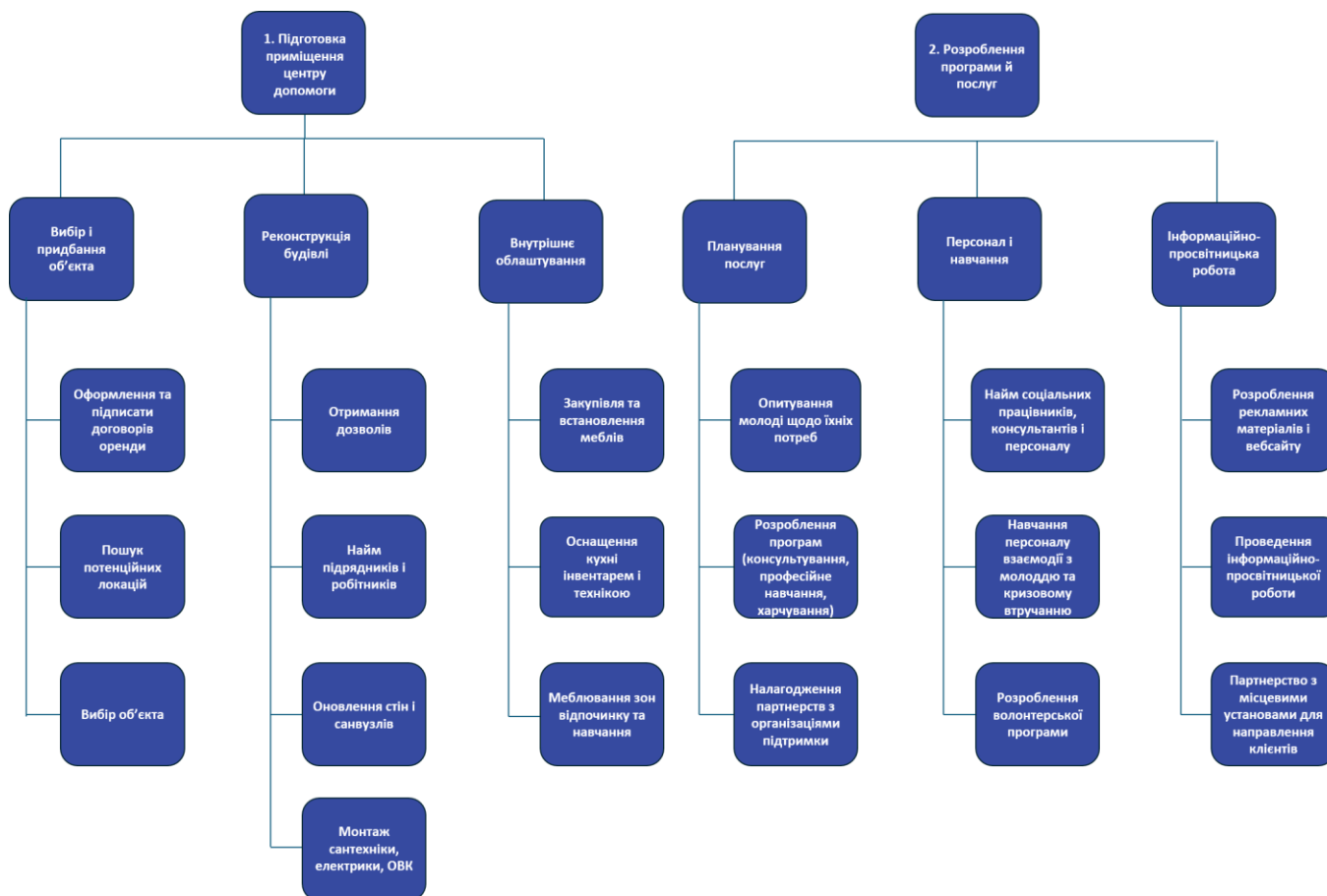


Рисунок 31. СРР проекту Youth Haven

У наведеному прикладі CPP подано у вигляді графіка. Команди також можуть вибрати формат із відступом у вигляді схеми. На рисунку збоку показана та сама інформація CPP у вигляді схеми. Вона демонструє робочий пакет проекту Youth Haven і показує, як заходи розбивають на менші складники, хоча їх ще не впорядковано за послідовністю.

Пам'ятайте, що CPP використовується лише для планування обсягу проекту. Водночас перелік заходів CPP є необхідним ресурсом для двох наступних етапів планування потрійного обмеження: планування графіка та бюджету.

Формат структури розподілу робіт із відступом (часткове наповнення)

- 1 Підготовка приміщення центру допомоги до запуску
 - 1.1 Вибір і придбання об'єкта
 - 1.1.1. Оформлення та підписати договорів оренди
 - 1.1.2. Пошук потенційних локацій
 - 1.1.3. Вибір об'єкта
 - 1.2 Реконструкція будівлі
 - 1.2.1. Отримання дозволів
 - 1.2.2. Тощо
 - 1.3 Внутрішнє облаштування
 - 1.3.1. ...

Графік чи формат із відступами?

Кожен формат має свої переваги. Формат графіка особливо добре підходить для процесів участі, оскільки всі учасники можуть додавати до схеми стікери, а також легко групувати їх і змінювати їх розташування.

Натомість формат із відступами зручніший для користувачів програмного забезпечення з управління проектами або навіть Microsoft Word, оскільки напрацювання можна легко зберегти та завантажити в документ. Однак організувати процес участі значно складніше, якщо використовувати формат із відступами.

Крок 2. Планування графіка

Визначивши обсяг заходів проекту в CPP, команда розробляє графік, використовуючи чотириетапний процес.

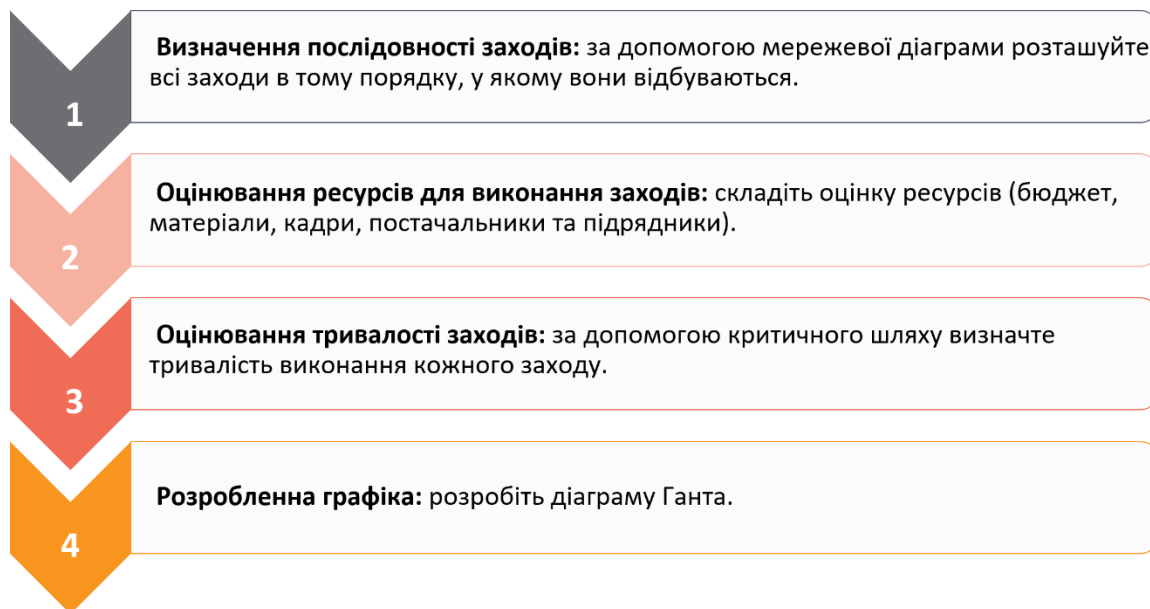


Рисунок 32. Планування графіка

Визначення послідовності заходів

Мережева діаграма — це інструмент, який допомагає командам проекту вибудувати послідовність реалізації заходів. Вона також використовується для оцінювання ресурсів і тривалості заходів, які проводяться на кроках 3 і 4 процесу планування графіка.

Мережева діаграма — візуальне представлення послідовності, взаємозв'язків і залежностей між заходами, наведеними в структурі розподілу робіт.

Мережева діаграма складається з кількох основних елементів, які наведено нижче.

- **Заходи (завдання)** відображають роботу, яку необхідно виконати, і подаються у вигляді блоків або вузлів.
- **Залежності** — стрілки (або лінії), що показують логічні зв'язки між заходами й визначають послідовність їх виконання.
- **Шляхи** — послідовність взаємопов'язаних заходів від початку до завершення:
 - **лінійний шлях** (або **послідовний**) — послідовність заходів, у якій кожне завдання залежить від завершення попереднього й не може розпочатися раніше;
 - **паралельні шляхи** виникають тоді, коли кілька заходів можуть виконуватися одночасно, оскільки вони не залежать безпосередньо один від одного.

Наведений нижче графік є прикладом мережевої діаграми для проєкту Youth Haven. У ньому наведено послідовність заходів, необхідних для виконання Робочого пакета 2 (Розроблення програм і послуг).

Мережева діаграма для визначення послідовності розроблення програм і послуг

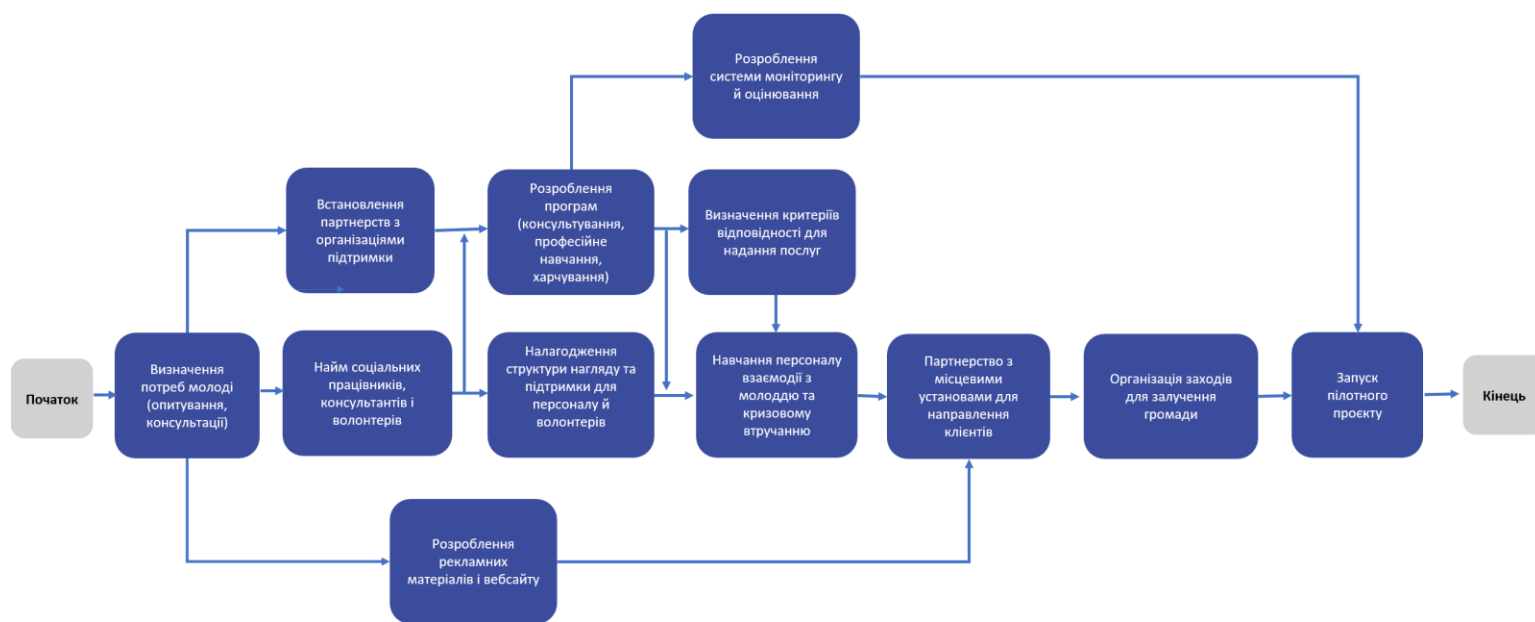


Рисунок 33. Мережева діаграма для визначення послідовності розроблення програм і послуг

Як видно з наведеного прикладу, визначення порядку виконання заходів за допомогою мережевої діаграми дає змогу команді чітко зрозуміти, як саме реалізовуватиметься проєкт. Під час розроблення діаграми можуть виявитися прогалини — стають очевидними певні заходи, які спочатку не були внесені до СРР. У таких випадках необхідно переглянути й оновити план обсягу проєкту.

Оцінювання ресурсів для виконання заходів

Після визначення послідовності заходів відразу хочеться переходити до оцінювання їх тривалості. Однак спершу необхідно виконати важливий етап — оцінити ресурси.

Між оцінюванням ресурсів і оцінюванням тривалості є тісний взаємозв'язок. Наприклад, у межах проєкту Youth Haven, щоб визначити, скільки часу знадобиться на перепланування стін та оновлення санвузлів у центрі допомоги, спочатку необхідно з'ясувати, які саме ресурси буде залучено для виконання цих заходів. Одній людині зазвичай потрібно більше часу для виконання роботи, ніж двом. Крім того, оцінювання тривалості суттєво відрізнятиметься залежно від того, чи використовуватимуть працівники спільний набір інструментів, чи кожен матиме власний.

Для кожного заходу в мережевій діаграмі проєкту необхідно визначити ресурси (персонал, обладнання та матеріали), які будуть залучені для виконання завдання. Рішення щодо кількості та якості ресурсів, які виділяють на виконання заходів, насамперед залежать від низки чинників, зокрема (серед інших) таких:

- **часові обмеження** — стислі строки можуть вимагати залучення більшої кількості персоналу, понаднормової роботи або спеціалізованих підрядників для прискорення робіт. Гнучкий графік дає змогу застосовувати поступовий підхід, використовуючи менше ресурсів;
- **бюджетні обмеження** — якщо фінансування обмежене, у межах проєкту можна інвестувати в «бюджетний» комплекс ресурсів. Це може передбачати залучення волонтерів або кваліфікованих фахівців на неповний робочий день, що може подовжити строки реалізації проєкту;
- **норми та правила** — трудове законодавство, кадрова політика й правила техніки безпеки можуть обмежувати робочі години або встановлювати вимоги до безпеки учасників проєкту, що впливає на планування ресурсів;
- **погодні та сезонні чинники** — очікувані дощі, сніг або холоди можуть вимагати завершення робіт до певної дати;
- **доступність матеріалів** — труднощі із закупівлями, нестача матеріалів або логістичні затримки змушують проєкт коригувати перелік ресурсів;
- **кадрові обмеження** — низька кваліфікація може знижувати продуктивність персоналу або волонтерів.

Чи були оцінки в проєктній пропозиції точними?

Під час оцінювання ресурсів важливо звертатися з початковим бюджетом, що був закладений у проєктну пропозицію. У більшості неприбуткових організацій пропозиції готують поспіхом — під тиском кінцевих термінів донорів або з обмеженими даними. У результаті, коли команда починає ретельніше оцінювати часові та ресурсні потреби, може з'ясуватися, що в пропозиції занижено реальну вартість або тривалість робіт. Якщо таке трапляється, украй важливо винести це питання на розгляд у межах структури управління проєктом. Трикутник потрібного обмеження нагадує, що час, вартість і обсяг взаємозалежні, тому може виникнути потреба скоригувати один або кілька з цих елементів, що зберегти життєздатність проєкту та дотриматися його графіка.

Оцінювання тривалості заходів

Після визначення ресурсів для виконання заходів можна скористатися мережевою діаграмою для оцінювання їх тривалості. Важливо, щоб такі часові оцінки були реалістичними. Вони мають ґрунтуватися на наявних ресурсах і обмеженнях, а також на уроках, засвоєних із попереднього досвіду. Надмірно оптимістичні оцінки можуть призвести до напруженості, зриву кінцевих термінів і проблем із якістю на пізніших етапах проєкту.

Що стосується проекту Youth Haven, команда готова додати часові оцінки (у днях) для заходів, пов'язаних із Робочим пакетом 2 (Розроблення програм і послуг), забезпечуючи їх відповідність досяжним у поточних умовах цілям.

Мережева діаграма (з оцінкою тривалості)

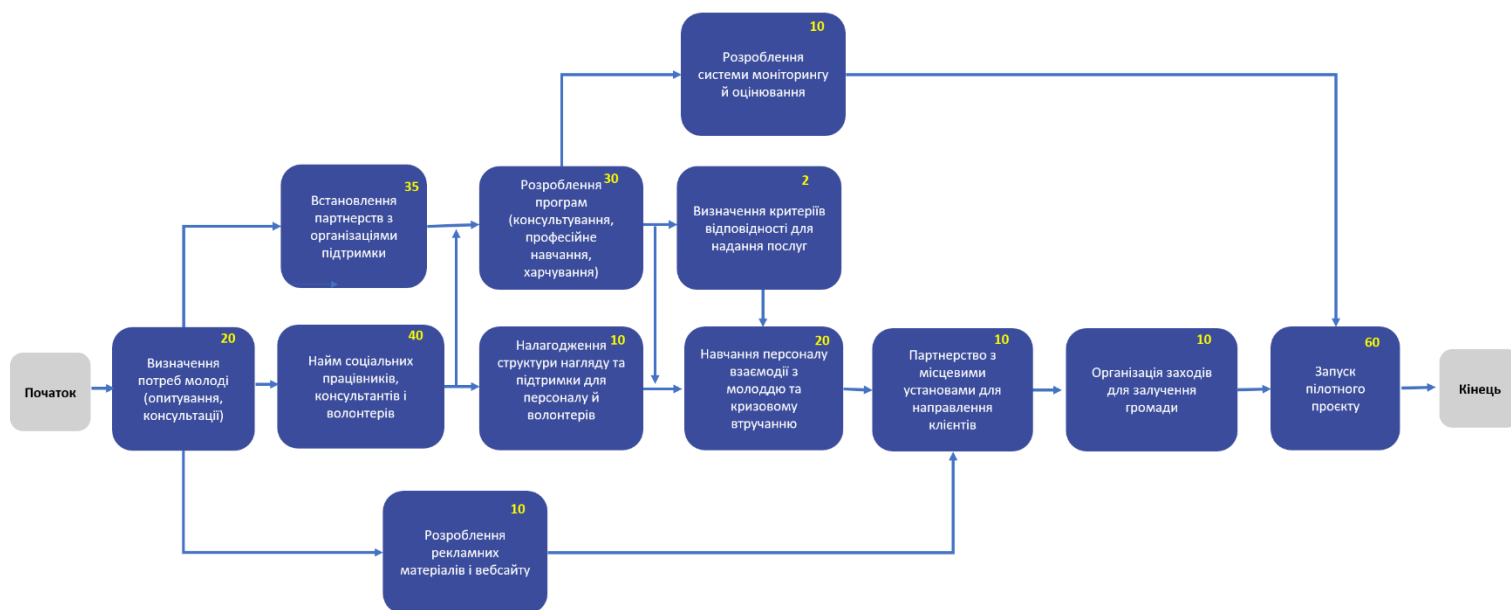


Рисунок 34. Мережева діаграма (з оцінкою тривалості)

Якщо мережева діаграма містить оцінки тривалості, команда може розрахувати мінімальний час завершення робіт у межах Робочого пакета 2 на основі критичного шляху.

Критичний шлях — низка завдань, що визначає мінімальний час, необхідний для реалізації проєктних заходів.

На наведеному нижче рисунку критичний шлях Робочого пакета 2 проєкту Youth Haven позначено заходами в блоках помаранчевого кольору. Чому саме ці заходи визначають критичний шлях? Тому що разом вони утворюють найдовшу послідовність залежних заходів у мережевій діаграмі.

Перегляньте критичний шлях і дайте відповідь на запитання: «Який найкоротший термін потрібен для виконання заходів за Робочим пакетом 2?»

Критичний шлях

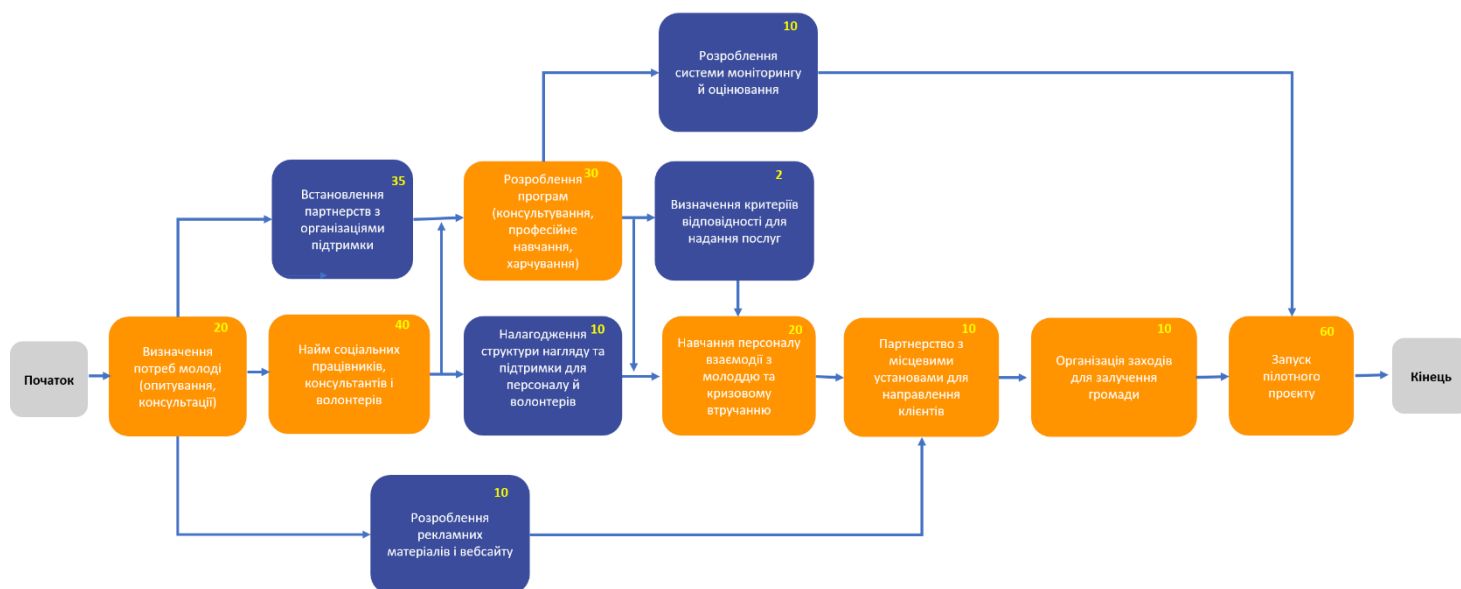


Рисунок 35. Критичний шлях

У цьому прикладі критичний шлях вказує на те, що неможливо завершити роботу над розробленням програм і послуг менш ніж за 190 днів, якщо не змінити інші елементи трикутника обмежень проекту (час, вартість/ресурси або обсяг/якість).

Крім того, критичний шлях визначає, де є гнучкість у плануванні календарних заходів, а де строки жорсткі.

- **Термін виконання заходів НА критичному шляху жорсткий.** Такі заходи (помаранчеві блоки в наведеному вище прикладі) не можна відкласти або подовжувати, не змінюючи дату завершення всього проекту.
- **Термін виконання заходів ПОЗА критичним шляхом гнучкий.** Такі заходи (сині блоки) можна відкласти або подовжити, не змінюючи дату завершення всього проекту.

Ступінь, до якого можна подовжити або відкласти захід із гнучким терміном виконання, визначається шляхом розрахунку його запасу часу.

Запас часу — час, на який можна відкласти завершення заходу за мережевою діаграмою проекту без необхідності змінювати дату завершення всього проекту.

Розгляньмо детальніше поняття «запас часу» на наведеному вище прикладі двох заходів: «Навчання персоналу роботі з молоддю» й «Розроблення вебсайту та рекламних матеріалів»:

- Захід «Навчання персоналу роботі з молоддю» розміщується на критичному шляху, тому його запас часу дорівнює нулю.

- Заходу «Розроблення вебсайту та рекламних матеріалів» немає на критичному шляху, тому він має запас часу.

Який саме запас часу? Захід «Розроблення вебсайту та рекламних матеріалів» (10 днів) виконується паралельно із заходом «Навчання персоналу роботі з молоддю» (20 днів). Це означає, що захід «Розроблення вебсайту та рекламних матеріалів» має запас часу 10 днів і його можна відкласти або подовжити на цей термін, не змінюючи дату завершення всього проекту.

Розроблення графіка

Після завершення попередніх етапів команда проекту готова до розроблення графіка проекту. Одним із найпоширеніших інструментів для цього є діаграма Ганта.

Діаграма Ганта — візуальне представлення графіка проекту, у якому горизонтальні смуги позначають дати початку, тривалість і дати завершення заходів.

Однією з основних переваг діаграми Ганта є її формат. Вона наочно відображає заходи, залежності та строки, завдяки чому можна легко відстежити взаємозв'язки між завданнями й визначити паралельні процеси. На рисунку нижче наведено приклад частково складеної діаграми Ганта для проекту Youth Haven.

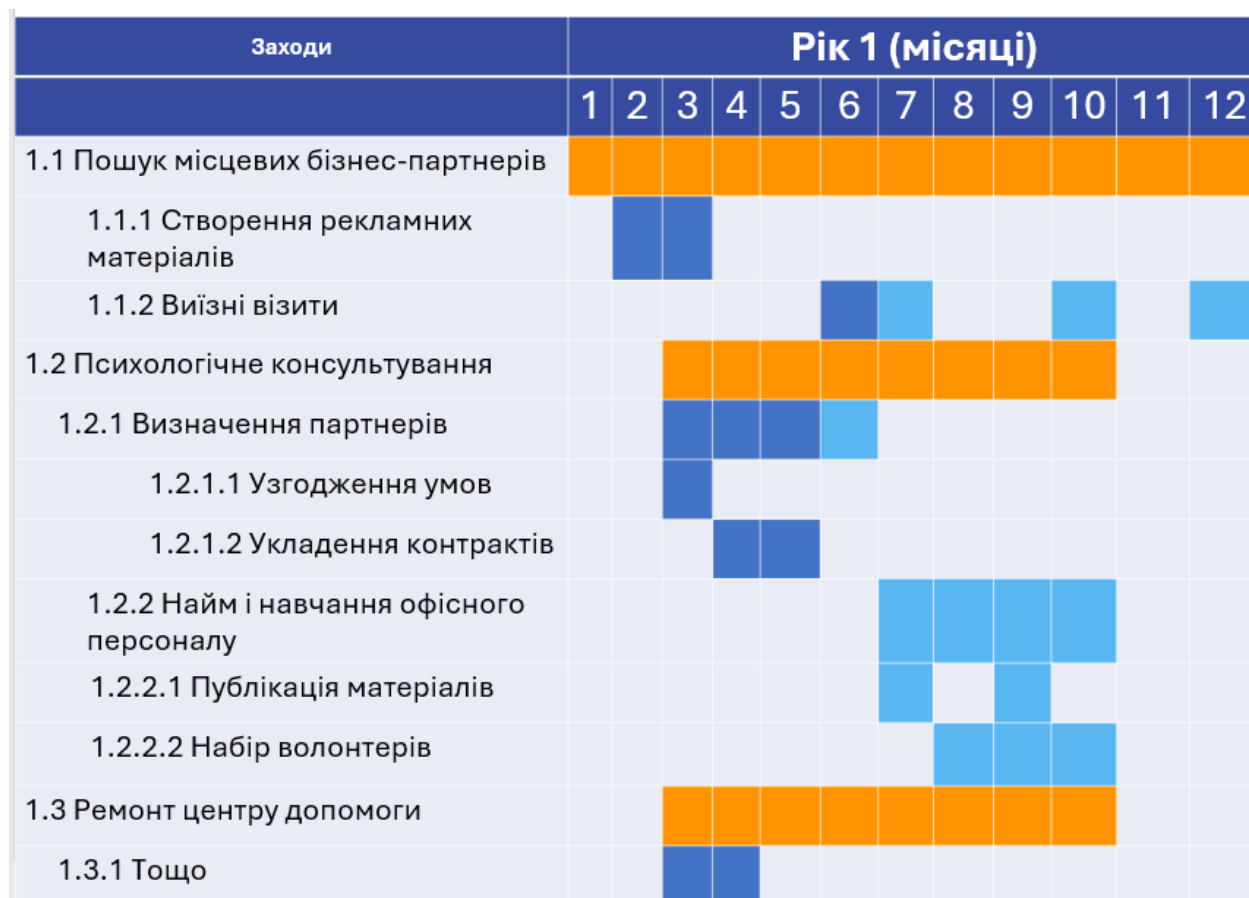


Рисунок 36. Діаграма Ганта

У цьому прикладі робочі пакети, завдання та підзавдання розміщені по вертикальній осі (рядки), а часова шкала — по горизонтальній осі (стовпці). Стівпці показують, коли завдання має розпочатися й коли воно буде завершено. Виділені блоки містять зведений графік поєднання робочих пакетів. Темні (сині) клітинки показують виконані завдання. Світлі (сині) клітинки показують роботу, яку ще потрібно виконати. Помаранчеві клітинки позначають групи заходів на нижньому рівні СРР. Зверніть увагу, що діаграма Ганта потребує оновлення. Вона слугує для команди проекту інструментом планування заходів за конкретними місяцями, а також наочним засобом відстеження виконаних (і невиконаних) заходів проекту.

Однією з переваг використання діаграми є наявність узагальнених категорій, які складаються з окремих позицій (завдань і заходів). Це особливо корисно під час застосування хвилеподібного планування.

Узагальнені категорії відображають приблизні оцінки графіка в загальному плані реалізації проекту й окреслюють його основні результати. Вони забезпечують цілісне бачення графіка реалізації проекту й оптимальні для звітування перед зацікавленими сторонами й здійснення стратегічного нагляду.

Окремі пункти заходів і завдань відображають детальні оцінки графіка в планах етапів. У межах кожної узагальненої категорії ці заходи та завдання забезпечують рівень деталізації, характерний саме для поетапного планування.

Під час складання діаграми Ганта важливо регулярно перевіряти її доцільність, щоб переконатися, що графік реалістичний. Під час таких перевірок ставте наведені далі запитання.

- *Чи узгоджуються терміни реалізації заходів із доступністю зацікавлених сторін?* Якщо виконання кількох заходів залежить від участі однієї особи або групи осіб, обов'язково враховуйте їхні графіки.
- *Чи враховує діаграма Ганта можливі порушення в графіку?* Чи вплине на строки майбутній сезон свят? Чи наявні конфліктні пріоритети?
- *Чи передбачає діаграма Ганта достатньо часу для непрямих заходів проекту?* Наприклад, у багатьох проектах помилково припускають, що виконання основних заходів можна розпочати в перший день. Насправді це трапляється рідко. Неможливо розпочати виконання основних заходів без завершення критично важливих непрямих завдань, як-от найм персоналу, закупівлі, укладення контрактів або отримання дозволів.

Після затвердження графік стає базовим орієнтиром, однак залишається гнучким. Непередбачувані виклики, зміна пріоритетів, нові знання або зовнішні чинники можуть зумовити потребу в оновленні діаграми Ганта. Оптимальним часом для ухвалення рішення про оновлення графіка є стадія ухвалення рішення (або контрольна точка завершення етапу, якщо використовується хвилеподібне планування). На кожному такому етапі команда послідовно переглядає графік, у межах якого:

- визначає, чи потрібні зміни в ньому;
- аналізує будь-які подальші наслідки запропонованих змін;
- проводить необхідні процедури щодо внесення змін відповідно до угод із донорами та/або паспорту проекту;
- повідомляє про зміни в графіку відповідним зацікавленим сторонам.

Крок 3. Планування бюджету

Бюджет на основі заходів

Визначивши обсяг проекту й склавши графік, можна переходити до планування бюджету. Є різні формати бюджетів, що не дивно з огляду на широке коло їхніх користувачів і цілей використання. Проте під час планування бюджету для проєктів одним із найкорисніших інструментів є бюджет на основі заходів.

Бюджет на основі заходів — метод бюджетування, який оцінює та розподіляє витрати на основі конкретних заходів, необхідних для завершення проєкту або реалізації програми.

Переваги використання бюджету на основі заходів для проєктів:

- витрати пов'язані з проєктною діяльністю (її заходами), а не лише з окремими статтями витрат або підрозділами;
- покращується прогнозування бюджету, оскільки основну увагу приділяють ресурсам, необхідним для кожного заходу;
- узгодження бюджету з робочим планом стає простішим, що підвищує спроможність проєкту:
 - контролювати виконання бюджету відповідно до виконаних робіт;
 - оновлювати бюджет (у разі потреби) з урахуванням зміни оцінок або планів проєкту;
 - комунікувати із зацікавленими сторонами.

Під час розроблення бюджету на основі заходів необхідно виконати п'ять кроків.

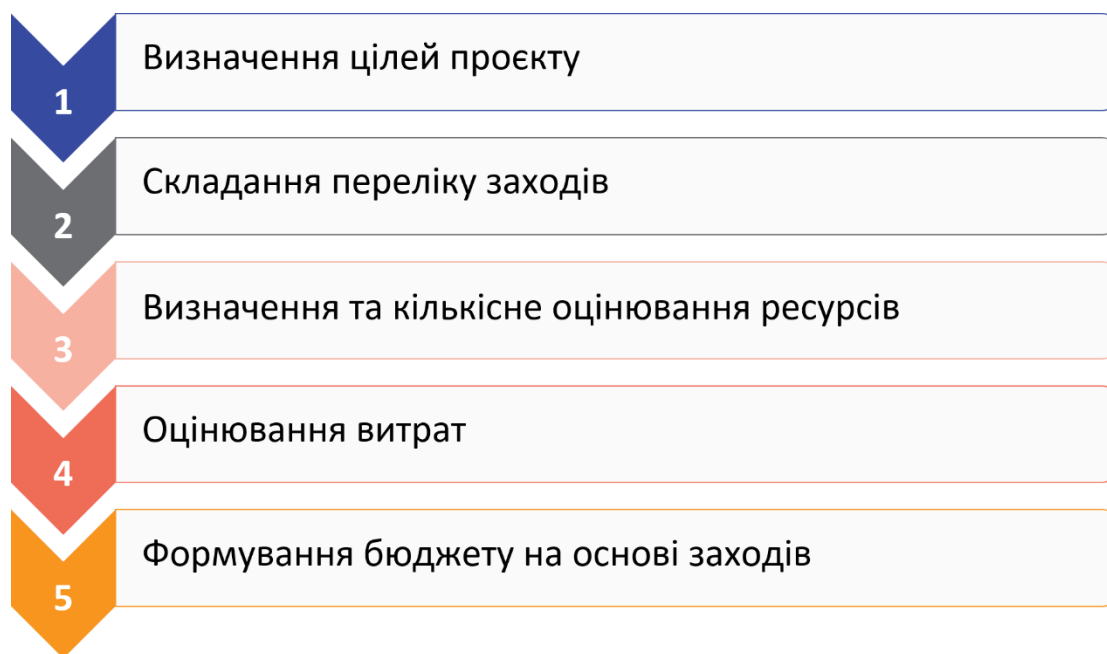


Рисунок 37. Етапи розроблення бюджету на основі заходів

З позитивного — більшу частину роботи за кроками 1–3 уже виконано. Цілі проєкту були визначені в логічній матриці, а заходи й ресурси — під час розроблення CPP і мережевої діаграми.

Тож зосередьмося на останніх двох кроках процесу бюджетування.

Оцінювання витрат

Бюджет проєкту настільки надійний, наскільки точні його оцінки... А оцінювати витрати буває складно! Коливання цін, нормативні вимоги та непередбачувані виклики можуть негативно впливати на планування. Проте точність оцінок можна підвищити, якщо використовувати комбінацію трьох основних методів оцінювання витрат:

Оцінювання «згори вниз» — оцінювання, проведене досить невеликою групою «експертів». Їхні розрахунки ґрунтуються на власному досвіді й знаннях.

Оцінювання «знизу вгору» — оцінювання, проведене зацікавленими сторонами, які розуміють умови роботи за проєктом і його виклики. Зазвичай це ті ж люди, які відповідатимуть за впровадження заходів (зокрема партнери, постачальники, представники громад тощо). Оцінювання «знизу вгору» зазвичай залучає більше учасників і потребує більше зусиль для управління.

Параметричне оцінювання — оцінювання, проведене за допомогою математичних розрахунків на основі історичних даних за іншими проєктами. Наприклад, якщо відомо, що укладання одного квадратного метра бетону історично коштує 80 доларів США, можна розрахувати параметричну оцінку для укладання 30 квадратних метрів бетону. Параметричну оцінку зазвичай використовують для проєктів і компонентів, що мають відчутні проміжні результати (наприклад, будівництво, послуги перекладу тощо).

Поєднання цих підходів (триангуляція) дає змогу отримати точніші й реалістичніші оцінки та забезпечити фінансову стабільність і ефективний розподіл ресурсів.

Ще одним способом підвищення точності оцінок — триточкове оцінювання.

Триточкове оцінювання⁴ — метод, що враховує невизначеність шляхом комбінації оптимістичного, песимістичного та найімовірнішого сценаріїв.

Замість однієї оцінки триточкове оцінювання передбачає розрахунок **середнього прогнозованого показника** на основі трьох оцінювань:

оптимістична оцінка (О) передбачає, що все пройде безперешкодно, з мінімальними затримками чи додатковими витратами;

найімовірніша оцінка (М) ґрунтується на найреалістичнішому сценарії з використанням стандартних припущень;

⁴ Триточкове оцінювання може використовуватися для розрахунку як витрат, так і часу.

песимістична оцінка (P) враховує ризики, затримки або перевищення витрат.

Підсумкова оцінка зазвичай розраховується за такою **формулою**:

$$E = \frac{O + 4M + P}{6}$$

Тричоткове оцінювання зменшує ризик заниження витрат, оскільки передбачає реалістичніший діапазон бюджету з урахуванням невизначеностей. Цей метод інтегрує управління ризиками в процес оцінювання витрат, що підвищує гнучкість фінансового планування в реальних умовах.

Для проєкту Youth Haven команда використала метод тричоткового оцінювання для розрахунку кошторису витрат на ремонтні роботи.

Оптимістична оцінка (O) → Якщо матеріали надано як пожертву, а підрядники працюють швидко → **40 000 доларів США**

Найімовірніша оцінка (M) → За стандартних витрат і строків → **50 000 доларів США**

Песимістична оцінка (P) → У разі затримок, нестачі матеріалів або непередбачуваних проблем → **65 000 доларів США**



На основі наведених даних команда Havenford Cares визначила тричоткову оцінку в розмірі 50 833 долари США (розраховану за наведеною нижче формулою):

$$E = \frac{40000 + (4 \times 50000) + 65000}{6} \text{ отже } E = \frac{305000}{6} \text{ таким чином } E = 50,833$$

Команда проєкту розуміє, що ремонтні роботи пов'язані з високим рівнем невизначеності. Тому замість використання найімовірнішої оцінки в 50 000 доларів США було ухвалено рішення скоригувати її до 50 833 долари США, щоб врахувати потенційні ризики та коливання.

Формування бюджету на основі заходів

Нижче наведено приклад частково сформованого бюджету на основі заходів для проєкту Youth Haven. Ознайомтеся з його структурою та змістом, а потім перегляньте таблицю під бюджетом, у якій подано пояснення до кожного стовпця та принципи його використання.

Заходи	Витрати за квартал				Усього	Разом за заходом
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.1 Прямі витрати проєкту						
ОФІСНЕ ОБЛАДНАННЯ						
1. Комп'ютери	2000	2000			4000	
2. Планшети	500				500	

Заходи	Витрати за квартал				Усього	Разом за заходом	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
3. Офісні меблі	3000				3000		
Проміжний підсумок						7500	
ПІДБІР КОМАНДИ							
1. Координатор проєкту	800	800	800	800	3200		
2. Офісний персонал	200	300	300	300	1100		
Проміжний підсумок						11 800	
1.2 Залучення зацікавлених сторін							
ЗУСТРІЧІ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ							
1. Підготовка матеріалів для презентації		5000			5000		
2. Підготовка відеоматеріалів	1000	1000	4000		6000		
3. Канцелярські товари			200	200	400		
4. Напої та закуски			100	100	200		
Проміжний підсумок						11 600	
УСЬОГО							30 900

Таблиця 30. Бюджет на основі заходів

Таблиця нижче містить опис змісту кожного стовпця бюджетної таблиці.

Назва стовпця	Найменування
Опис	У цьому стовпці коротко описано кожен захід, передбачений у бюджеті, і ресурси, необхідні для його виконання. Опис позиції ресурсів має бути конкретним і лаконічним.

Назва стовпця	Найменування
<i>Витрати за квартал</i>	Розподіл витрат за часовими періодами корисний під час формування бюджету на основі заходів , оскільки він дає змогу точніше керувати грошовими потоками, легше контролювати бюджет і краще узгоджувати його з діаграмою Ганта.
<i>Усього</i>	Загальна сума для кожної статті бюджету розраховується шляхом множення показників у стовпцях кількості та ціни за одиницю: Кількість одиниць × Кількість разів × Ціна за одиницю = Усього Потім витрати на всі заходи підсумовуються, щоб отримати проміжний підсумок. Наприклад, відповідно до рядка В захід із проведення семінару коштуватиме 46 780 доларів США.
<i>Разом за заходом</i>	Клітинки в цьому стовпці містять підсумкову суму всіх витрат, пов'язаних із позиціями в межах відповідного заходу або категорії.

Таблиця 31. Опис змісту бюджетної таблиці

Завершення планування обсягу, графіка та бюджету

Пам'ятайте: малоімовірно, що проекту вдасться вдало спланувати обсяг, графік і бюджет з першої спроби. Після завершення першого етапу планування необхідно перевірити, чи узгоджені та збалансовані між собою всі три плани. Для цього поставте такі запитання: «*Чи достатньо бюджету для виконання всього обсягу заходів? Чи не занадто великий обсяг заходів для відведеного часу? Чи знадобиться додаткове фінансування, щоб дотриматися встановлених строків?*»

Залежно від відповідей на ці запитання доведеться переглянути один або кілька планів. Цей процес повторюваний, і потрібно буде проходити цикл планування, перегляду, коригування та повторного планування, доки всі сторони трикутника потрібного обмеження не стануть узгоджені й збалансовані.

Принципи керування проєктами ПОВТОРЮВАНІСТЬ

Планування з урахуванням потрібного обмеження ітеративне за своєю природою. Керівнику проєкту разом з основними зацікавленими сторонами як усередині організації, так і за її межами, необхідно неодноразово планувати, переглядати, коригувати й повторно планувати, доки сторони трикутника потрібного обмеження не будуть узгоджені й збалансовані. На цьому етапі пам'ятайте, що ще на початку роботи потрібно визначити, які обмеження фіксовані (жорсткі), а які — гнучкі.

4.3 Планування поза межами потрійного обмеження

У керуванні проектами поняття «комплексність планів» означає, що в плані проекту враховуються всі основні аспекти проекту, зокрема основні та непрямі заходи. Крім того, план проекту має містити **детальний** опис заходів. Ці керівні принципи надзвичайно важливі, оскільки неповні плани призводять до плутанини, затримок, перевищення витрат і провалу проекту.

У цьому розділі ми розглянемо низку процесів та інструментів, які допоможуть проектам забезпечити комплексність і деталізацію планів у тих сферах роботи, які важливі для успіху проекту.

До таких сфер належать:

- планування MEAL;
- планування залучення зацікавлених сторін;
- планування управління ланцюгом постачання;
- планування комунікацій;
- планування внутрішнього контролю;
- планування управління кадрами.

Іноді для проектів, зокрема великих, складних і високоризикових, доцільно виділити одну або кілька із цих сфер планування в окремий додатковий план. У такому разі керівник проекту залишається відповідальним за забезпечення узгодженості та відповідності між додатковими планами й загальним планом проекту.

Планування MEAL

Моніторинг, оцінювання, підзвітність і навчання — основні елементи будь-якого успішного проекту. Добре структурований план MEAL вимагає ретельного опрацювання, щоб забезпечити точне відстеження ефективності проекту й ухвалення рішень на основі реальних даних.

Моніторинг

Моніторинг зосереджується на операційних аспектах проекту й дає відповіді на такі основні запитання:

- Чи виконуються заходи згідно з планом?
- Чи досягаються заплановані проміжні результати?
- Чи йде робота над проектом відповідно до плану?
- Яка різниця між планом і фактичною ситуацією?

Запровадження прозорого процесу моніторингу, навіть в умовах обмежених ресурсів, допомагає команді проекту забезпечити постійний нагляд, своєчасне ухвалення рішень і вищий рівень підзвітності.

Моніторинг дає керівнику проекту уявлення про ефективність проекту в основних сферах, серед яких бюджет, графік, ризики, якість і результати. Він застосовується переважно до заходів і проміжних результатів та забезпечує відповідність повсякденної діяльності ширшим цілям проекту.

Що?	Регулярне відстеження перебігу реалізації проєкту на рівні заходів і проміжних результатів Визначення необхідних коригувальних дій Аналіз поточної ситуації Виявлення проблем і пошук рішень
Навіщо?	Щоб визначити тенденції і моделі Щоб дотримуватися графіка реалізації заходів проєкту Щоб порівняти прогрес із проміжними результатами Щоб ухвалювати рішення щодо людських, фінансових і матеріальних ресурсів
Коли?	Постійно
Як?	Поїздки на місця Документація Звіти

Таблиця 32. Планування MEAL — Моніторинг

Основний інструмент для планування моніторингу — план керування ефективністю (ПКЕ). Хоча формат цього плану може відрізнятися залежно від шаблону, що використовується, ПКЕ має відповідати на перелічені нижче запитання.

- Які показники використовуються?
- Як визначають ці показники?
- Хто відповідає за збір даних за показниками?
- На якому етапі відбувається збір даних?
- Як аналізуватимуться дані?
- Як використовуватимуться дані?

Формат плану керування ефективністю проєкту має бути простим і зрозумілим. Найчастіше це таблиця, до якої спочатку вносять відповідну інформацію безпосередньо з логічної матриці проєкту, а потім доповнюють під час детального планування роботи командою.

На зображенні нижче наведено приклад частково заповненого плану керування ефективністю. Зверніть увагу, що таблиця містить цілі й показники, наведені в логічній матриці, а також додаткову інформацію, якої в логічній матриці **немає**. Зокрема, це інформація щодо збору даних, їх аналізу й використання.

Розглядаючи приклад ПКЕ, зверніть увагу на таке:

- Документ не містить інформації щодо цілей або заходів, оскільки мало ймовірно, що проєкт відстежуватиме прогрес на такому рівні.
- У стовпці показників міститься примітка в дужках «(з визначеннями у разі потреби)». Наявність визначень важлива для відповідності показників SMART. Нечіткий показник не є КОНКРЕТНИМ, а отже, не відповідає критеріям SMART.

Наприклад, показник для Кінцевого результату 1 має на меті виміряти, чи безпритульна молодь «почувається в більшій безпеці». Це суб'єктивне формулювання, яке можна тлумачити по-

різному. Чітке визначення такого показника допоможе переконатися, що особа, яка збирає дані, і респонденти однаково розуміють поняття «почуватися в більшій безпеці».

План управління ефективністю							
Формулювання цілей	Показники (з визначеннями у разі потреби)	Збір даних				Методи аналізу	Використання інформації
		Спосіб	Періодичність	Виконавець	Надавач		
1. Безпритульна молодь має доступ до комфортного, затишного й безпечного місця, що має зручності та послуги в денний час.	80% безпритульної молоді зазначають, що почувалися в більшій безпеці завдяки доступу до центру допомоги на третьому році.	Опитування	Двічі на рік	Керівник проекту	Безпритульна молодь загалом	% (із розподілом за статтю)	Звіти донорам Щомісячні інформаційні бюлетені
1.1 Центр відкрито із санвузлом, душем, пральною, доступом до комп'ютерів, телефону, Wi-Fi і харчуванням.	25 осіб на день користуються послугами центру допомоги на третьому році.	Журнал відвідувачів	Щодня	Рецепція	Відвідувачі центру допомоги	Середнє значення (із розподілом за статтю)	Звіти донорам Щомісячні інформаційні бюлетені Переліс міського населення
2. Безпритульна молодь має фінансові ресурси, щоб отримати постійне житло.	60% працевлаштованої молоді мають ресурси, щоб отримати постійне житло на третьому році.	Самозвітність	Щокварталу	Координатор із працевлаштування	Клієнти програми працевлаштування	%	Звіти донорам
2.1 Розширено доступ до працевлаштування з оплатою на рівні прожиткового мінімуму.	5 осіб на місяць забезпечені стабільною роботою через програми професійного навчання та працевлаштування	Опитування		Координатор із працевлаштування	Клієнти програми працевлаштування	Середнє значення	Звіти донорам
Тощо							

Таблиця 33. План керування ефективністю

Оцінювання

Оцінювання проекту зосереджується на аналізі прогресу на вищих рівнях логічної матриці, зокрема на кінцевих результатах. Замість відстеження повсякденних заходів, оцінювання покликане отримати відповіді на ширші запитання, наприклад:

- Чи успішно проект досягає своїх кінцевих результатів?
- Чи сприяє проект досягненню своєї кінцевої мети?

На відміну від моніторингу, який є безперервним і оперативним, оцінювання проводиться рідше та зазвичай потребує більш формального підходу. Заходи з оцінювання зазвичай передбачають поглиблений збір і аналіз даних, іноді за участі консультантів із технічних питань або зовнішніх фахівців з оцінювання, щоб отримати об'єктивні висновки щодо ефективності та результатів проекту. Що вище ми піднімаємося рівнями логічної матриці, то складніше вимірювати прогрес. Саме тому важливо чітко розуміти, що саме ми оцінюємо, навіщо, коли і як.

Що?

Збір і аналіз інформації, щоб визначити прогрес у виконанні заходів/досягненні проміжних результатів і внеску в досягнення кінцевих результатів/мети.

Навіщо?	Щоб виміряти ефективність проєкту Щоб визначити, чи досягнуто кінцевих результатів Щоб оцінити, наскільки ефективно реалізується проєкт Щоб отримати досвід і покращити роботу
Коли?	Періодично (частота залежить від ресурсів, які проєкт готовий інвестувати)
Як?	Внутрішнє оцінювання Зовнішнє оцінювання

Таблиця 34. Планування MEAL — оцінювання

Якщо передбачено оцінювання, проєкт може застосовувати кілька підходів. Кожен тип оцінювання має конкретну ціль і проводиться на певному етапі реалізації проєкту.

Проміжне оцінювання орієнтовно проводять у середині строку реалізації проєкту. Воно слугує структурованою контрольною точкою для таких заходів:

- аналіз прогресу в досягнення цілей і перевірки того, чи реалізується проєкт за графіком;
- виявлення викликів і вразливих місць, які можуть потребувати коригувальних заходів;
- оцінювання ефективності стратегій проєкту та розроблення рекомендацій щодо їх покращення;
- перегляд припущень у логічній матриці та коригування планів у разі потреби.

Проміжне оцінювання особливо корисне для довгострокових або складних проєктів, оскільки воно дає можливість скоригувати курс і вдосконалити реалізацію ще під час виконання проєкту.

Підсумкове оцінювання проводиться наприкінці проєкту й зазвичай має на меті отримати відповіді на перелічені нижче запитання.

- Чи вдалося досягти запланованих кінцевих результатів і впливу в межах проєкту?
- Чи був проєкт актуальним, ефективним і результативним?
- Чи має проєкт потенціал для довгострокового сталого розвитку?
- Чи підтвердилися припущення, наведені в логічній матриці?

Такі оцінювання дають змогу визначити загальний рівень успішності проєкту й надають цінну інформацію для майбутніх ініціатив.

Оцінювання фактичної ефективності аналізує вплив проєкту після його завершення, зазвичай через один або кілька років. Його також називають оцінюванням сталості результатів. Воно вимірює:

- Якою мірою вдалося зберегти кінцевих результати проєкту?
- Чи перейняли громади або зацікавлені сторони відповідальність за досягнуті результати?

Такі оцінювання надають вагомні докази для вдосконалення підходів до розвитку. Наприклад, під час оцінювання фактичної ефективності проєкту щодо підтримки безпритульної молоді виявили, що налагодження партнерств між місцевими лікарнями й постачальниками соціальних послуг покращило довгостроковий вплив інвестицій у проєкт.

Незалежно від вибраного підходу до оцінювання, важливо враховувати всі вимоги донорів щодо проведення оцінювання. Підхід до оцінювання, його запитання й навіть штатний розклад можуть бути чітко регламентовані. Важливо, щоб команда проєкту й фахівці з MEAL знали про ці вимоги із самого початку реалізації проєкту.

MEAL у життєвому циклі проєкту					
ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ					
<p>У багатьох аспектах оцінювання є проєктом саме собою. Як і в усіх проєктах, перше запитання, на яке потрібно відповісти: «Яка мета оцінювання? Яка інформація потрібна? Які ресурси доступні для підтримки заходів з оцінювання?» Наведена нижче зведена таблиця оцінювання може допомогти відповісти на ці запитання.</p>					
Мета оцінювання (результативність, вплив)	Пріоритетні запитання оцінювання	Термін (середньостроковий, остаточний)	Очікуваний початок і завершення оцінювання		Бюджет оцінювання
			Початок	Кінець	

Підзвітність

Підзвітність — це не лише підготовка звітів, а й активне слухання, залучення та реагування на потреби й зворотний зв'язок тих, на кого впливає проєкт. Підзвітні проєкти актуальніші, мають більшу підтримку з боку зацікавлених сторін і, зрештою, досягають більшого впливу.

У проєктах впроваджують принцип підзвітності через сприяння:

- **прозорій комунікації** — обмін інформацією та результатами моніторингу й оцінювання з громадами, партнерами, донорами й іншими зацікавленими сторонами;
- **стандартизації** — демонстрація того, що робота над проєктом відповідає узгодженим вимогам донорів, стандартам галузі й передовій практиці MEAL;
- **оперативному реагуванню** — створення каналів, через які зацікавлені сторони можуть висловлювати відгуки, ідеї, пропозиції та скарги, а також зобов'язання надавати належну відповідь про те, як їхній внесок впливає на ухвалення рішень щодо проєкту;
- **участі** — заохочення різних ступенів внесків від різних типів зацікавлених сторін в ініціювання, визначення параметрів і проведення заходів MEAL.

Навчання

Навчання — це не разова подія. Воно має бути інтегроване протягом усіх етапів реалізації проєкту. Встановлення спеціальних точок для рефлексії дає змогу команді й зацікавленим сторонам регулярно оцінювати прогрес, використовуючи дані моніторингу, зворотний зв'язок від зацікавлених сторін і

оновлену інформацію щодо реалізації. Стадія ухвалення рішень створює структуровані можливості для використання актуальних знань із метою повторюваного й оперативного оновлення планів проекту.

Культура навчання	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяти формуванню середовища, що заохочує відкриті, чесні відносини та прагнення до постійного навчання й удосконалення. • Створювати безпечний простір для конструктивного оскарження припущень. • Виявляти й підтримувати осіб із критичним мисленням і заохочувати їх активну участь у процесах MEAL. • Визначати конкретні навчальні установки, навички й знання, які необхідні проекту для підтримки безперервного навчання.
Впроваджені процеси навчання	<ul style="list-style-type: none"> • Додавати пункт «навчання та рефлексія» до порядку денного кожної зустрічі команди MEAL та інших нарад, пов'язаних із проектом. Інструменти MEAL, як-от таблиця відстеження показників ефективності (ТВПЕ), — чудова відправна точка для таких обговорень. • Додавати підказки для навчання в регулярні інструменти моніторингу, розроблені в межах системи збору даних MEAL. • Інтегрувати аналіз результатів виконаних заходів, обговорення «від навчання до дії» та інші навчальні заходи як основні етапи реалізації проекту.⁵
Спроможність персоналу та партнерів до навчання	<ul style="list-style-type: none"> • Визначити конкретні навчальні заходи для персоналу, партнерів та інших зацікавлених сторін щодо основних принципів і методів навчання й адаптивного управління. • Забезпечити навчання персоналу фасилітації цілеспрямованих процесів групового навчання.
Обмін досвідом	<ul style="list-style-type: none"> • Координувати заходи з обміну інформацією в межах ширшого плану комунікацій. Це дасть змогу інтегрувати результати навчання в зустрічі або конференції, опубліковані звіти чи інструменти обміну інформацією, залежно від контексту.

Таблиця 35. Практичні приклади планування й інвестування в навчання

Документування планів навчання важливе для того, щоб навчання дійсно відбулося. Документація допомагає перетворити добрі наміри на конкретні дії. Як і у випадку з багатьма описаними вище інструментами, вибір інструмента для документування планів навчання залежить від контексту (ресурсів, вимог тощо). Незалежно від вибраного інструменту, план навчання має містити:

- захід або процес — стислий опис конкретного заходу або процесу;
- ролі й обов'язки підрозділу або працівника, відповідального за реалізацію заходу або процесу;
- очікувані кінцеві результати — заплановані кінцеві результати кожного заходу, які відображають зміни, що мають настати внаслідок реалізації відповідного заходу або процесу;
- графік — основні етапи та кінцеві терміни для виконання заходу або процесу. Графік має бути узгоджений із графіком реалізації проекту;

⁵ Щоб отримати додаткову інформацію про аналіз результатів виконаних заходів, див. USAID: [Посібник з аналізу результатів виконаних заходів](#). 2013 р.

- ресурси, необхідні для реалізації заходів (зокрема робочий час, механізми, партнери з реалізації, фінансування тощо). Таке планування має бути узгоджене із загальним планом проекту, щоб гарантувати наявність цих ресурсів.

Захід або процес	Відповідальна особа	Очікувані кінцеві результати	Терміни	Ресурси
Покращення культури навчання				
Впровадження процесів навчання				
Інвестування в здатність навчатися				
Сприяння обміну досвідом				

Таблиця 36. Шаблон плану навчання

Внутрішній контроль

Важливий обов'язок керівника проекту — забезпечити захист ресурсів проекту, підзвітності під час ухвалення рішень, а також відповідності й ефективності операцій.

Внутрішній контроль — правила, процедури та процеси, що допомагають забезпечити цілісність фінансової та операційної інформації, захистити активи, запобігти шахрайству й забезпечити дотримання законів і нормативно-правових актів.

Сфери, що потребують впровадження внутрішнього контролю

- Кадровий потенціал і системи управління
 - Чи задокументовані правила управління персоналом і чи відповідають вони місцевому законодавству й внутрішнім регламентам організації?
 - Чи є системи обліку робочого часу, оцінювання ефективності роботи та звільнення працівників?
- Матеріально-технічне забезпечення
 - Чи є системи вибору постачальників?
 - Чи розроблено критерії вибору постачальників?

- Чи є системи управління постачальниками?
- Чи є подібні системи для консультантів?
- **Фінанси**
 - Чи є системи управління грошовими коштами, витратами, фінансовою звітністю?
 - Чи впроваджено розподіл обов'язків для фінансових ролей?
- **Управління запасами**
 - Чи є системи ідентифікації та відстеження запасів?
 - Чи є системи використання/передавання/списання обладнання після завершення проєкту?
- **Захист і безпека**
 - Чи є системи для виявлення ризиків у сфері захисту (особливо щодо дітей і вразливих осіб) і управління ними?
 - Чи проходять працівники навчання з правил захисту й процедур повідомлення?
 - Чи є системи для повідомлення, документування та реагування на занепокоєння або інциденти щодо безпеки?
- **Захист даних і конфіденційність**
 - Чи впроваджено політики захисту даних, що відповідає вимогам національного законодавства?
 - Чи впроваджено системи безпечного збору, зберігання та передання персональних даних?
 - Чи проходять працівники навчання з питань конфіденційності даних і відповідального поводження з ними?
 - Чи є процедури отримання поінформованої згоди під час збору персональних або чутливих даних?
- **Управління інформацією**
 - Чи впроваджено систему ведення документації (паперову/електронну)?
 - Чи є правила та стандарти управління інформацією?
 - Чи доступні документи, контракти й квитанції для виконання вимог аудиту проєкту?
- **Регулювання та дотримання законодавства**
 - Чи є процедури та правила, що забезпечують дотримання проєктом відповідних законів, нормативних актів і стандартів?

На початку керівник проєкту повинен знати про наявні процеси внутрішнього контролю, які вимагає організація або донор, і забезпечити їх ефективну інтеграцію в план проєкту. Якщо виявлено прогалини, можливо, доведеться розробити додаткові механізми контролю для відповідності вимогам, ефективності й управління ризиками. Переконайтеся, що діаграма Ганта й бюджет проєкту відображають усі заходи й ресурси, необхідні для впровадження цих процесів і заходів внутрішнього контролю.

Хоча внутрішній контроль забезпечує критично важливий захист, він має бути збалансований з операційною ефективністю. Надмірно жорсткі або надлишкові заходи контролю можуть сповільнити процеси, підвищити складність і знизити продуктивність, не додаючи реальної цінності. Мета — впровадити надійні, але практичні механізми контролю, які захищають проєкт і водночас дозволяють йому ефективно функціонувати.

План комунікації та залучення зацікавлених сторін

В управлінні проектами увагу зазвичай приділяють інструментам, графікам, бюджетам і результатам. Проте за кожним досягнутим етапом і зменшеним ризиком стоїть один головний чинник — люди. Навіть найбільш технічно досконалий план проєкту може зазнати невдачі без залучення відповідних осіб, ефективного лідерства, управління й співпраці. Саме тому планування комунікації та залучення зацікавлених сторін — головний чинник успіху проєкту.

Комунікація та залучення зацікавлених сторін не відбуваються автоматично. Необхідно мати чіткі плани, що визначають, яким чином у межах проєкту здійснюватимуть комунікацію із зацікавленими сторонами та як їх залучатимуть до його реалізації.

Планування комунікації

Проєкти взаємодіють із багатьма аудиторіями через різні канали. До них належать:

- описові та фінансові звіти;
- регулярні зустрічі;
- пресрелізи й відкриті публікації;
- тощо.

Така взаємодія є запорукою успіху проєкту й має бути продумана до дрібниць. План проєкту має містити інформацію, яка дає відповіді на перелічені запитання.

- Кому потрібна інформація? (Зацікавлена сторона або група зацікавлених сторін)
- Яка інформація їм потрібна? (Звіти, оновлення, зустрічі тощо)
- Як часто вона їм потрібна? (Щотижня, щомісяця, щокварталу, за запитом)
- У якому форматі її необхідно надавати? (Листи електронною поштою, звіти, соціальні мережі, презентації, інформаційні бюлетені, усні брифінги тощо)
- Хто відповідає за здійснення комунікації? (Керівник проєкту, фахівець із комунікацій, вище керівництво тощо)

Повертаючись до прикладу проєкту Youth Haven, команда розробила зразок плану комунікації, наведений нижче.

Зацікавлена сторона	Спосіб	Обґрунтування	Причина надання інформації	Частота	Відповідальна особа
Обізнаність громадськості та залучення громади					
ЗМІ	Захід із нагоди запуску та пресреліз	Оголошення про відкриття центру соціальної та медичної допомоги	Загальна інформація та основні дані	Н/з	Фахівець із комунікацій
Громада	Соціальні мережі	Обмін інформацією	Регулярні новини стосовно	Щомісяця	Фахівець із комунікацій

			доступних послуг		
Громада	Зустрічі з громадою	Залучення місцевих жителів, користувачів послуг і партнерських організацій	Новини щодо послуг, зворотний зв'язок стосовно порушених питань	Щокварталу	Керівник проєкту
Комунікація з донорами					
Донори	Новини електронною поштою	Інформування донорів про досягнення й прогрес	Інформація про прогрес, досягнення та виклики	Раз на два тижні	Фахівець із комунікацій
Основні донори й донорські організації	Фінансові й описові звіти	- Вимоги гранту Висвітлення довгострокових досягнень	- Фінансова інформація - Дані MEAL	Раз на пів року	Керівник проєкту
Взаємодія з органами влади й іншими зацікавленими сторонами					
Міська рада	Презентація за підсумками півріччя/року	Адвокація та підтримка	<ul style="list-style-type: none"> ● Дані MEAL ● Відгуки ● Фотоматеріали 	Раз на пів року	Керівник проєкту
Місцеві притулки й організації з підтримки	Координаційні зустрічі	Забезпечення направлення та узгодженості послуг	Оновлення щодо прогресу й викликів	Щомісяця	Керівник проєкту
Внутрішні комунікації					
Персонал	Командні наради	Обговорення операційних питань, ризиків і покращення надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> ● Порядок денний ● Наради ● Реєстр ризиків ● Журнал реєстрації проблем 	Щотижня	Керівник проєкту
Волонтери	Онлайн-спільнота	Інформація про можливості	Н/з	Постійно	Відділ кадрів

Таблиця 37. Планування комунікації

Як видно з прикладу, план проєкту має містити вичерпну інформацію про те, як проєкт забезпечуватиме надання аудиторіям потрібної інформації в потрібний час. Він охоплює комунікацію як із зовнішніми зацікавленими сторонами (ЗМІ, донори, представники громади, інші організації тощо), так і з внутрішніми

(персонал і волонтери). Крім того, план має визначати різні способи комунікації, які найкраще підходять для повідомлень і аудиторій (звіти, презентації, соціальні мережі, онлайн-спільноти тощо).

Залучення зацікавлених сторін

План проєкту також має враховувати підходи до активного залучення зацікавлених сторін під час його реалізації. Деяких зацікавлених сторін, зокрема учасників проєкту, залучають безпосередньо через проєктні заходи (наприклад, молодь, яка відвідує центр допомоги, залучають через отримання послуг). Інші зацікавлені сторони можуть потребувати окремих стратегій залучення. Наприклад, якщо партнер-виконавець відповідає за окремий складник проєкту, щомісячні координаційні зустрічі сприятимуть підтриманню узгодженості й співпраці. Якщо підтримка органів місцевої влади важлива, заходи із залучення можуть передбачати запрошення посадових осіб відвідати об'єкт або їх включення до складу дорадчого комітету.

Наведений нижче план залучення зацікавлених сторін допоможе структурувати взаємодію з різними зацікавленими сторонами. Коли заходи із залучення визначено, необхідно виділити на них час і бюджет у графіку й бюджеті проєкту.



Зацікавлена сторона	Роль у заході	Зацікавленість у заході	Залучення	Подальші дії
Мер Гейвенфорду	Вступна промова на відкритті проєкту.	Участь забезпечить розголос у громаді та продемонструє її зацікавленість у наданні підтримки центру допомоги.	Координація та інформування про мету проєкту через офіційний лист із подальшою зустріччю для отримання підтримки та згоди на участь у відкритті проєкту.	Надіслати офіційний лист-подяку й зазначити їхню роль в офіційному пресрелізі. Провести наступну зустріч із посадовими особами, щоб відповісти на будь-які запитання й запросити їх до участі в майбутніх заходах.

Таблиця 38. Залучення зацікавлених сторін

Визначаючи коло зацікавлених сторін, яких потрібно активно залучати до проєкту, скористайтеся Матрицею аналізу зацікавлених сторін і Матрицею інтересу/впливу, поданими раніше в розділі «Аналіз зацікавлених сторін» на етапі ідентифікації та визначення проєкту.

Планування ланцюга постачання

Хоча є багато визначень ланцюга постачання, цей посібник дотримується відносно простого формулювання.

Ланцюг постачання — це інтегрована система, яка керує закупівлею товарів і послуг, логістикою перевезення та доставлення матеріалів, а також обліком і використанням активів, необхідних для виконання проєкту.

Відсутність планування ланцюга постачання може призвести до серйозних проблем. Залежно від проєкту, вартість таких активів може становити значну частку загальної вартості проєкту. У таких проєктах легко уявити проблеми, що виникають через неналежне планування закупівель і логістики.

Щоб уникнути цих проблем, плануйте закупівлі та логістику із залученням фахівців. Забезпечте залучення зацікавлених сторін зі знаннями й досвідом у цих сферах (фінансистів, фахівців із закупівель, постачальників тощо).

Планування закупівель

Закупівлі — це процес пошуку та придбання матеріалів, обладнання й послуг, необхідних для успішної реалізації проєкту.

Матеріали — витратні матеріали, що використовуються в повсякденній діяльності підприємства, але не є частиною кінцевого продукту (наприклад, офісний папір, засоби для прибирання).

Обладнання — довгострокові активи, що використовуються для здійснення операцій або виробництва. Вони зазвичай мають вищу вартість і довший термін експлуатації (наприклад, механізми, комп'ютери, транспортні засоби).

Послуги — робота, яку виконують зовнішні постачальники або консультанти для підтримки проєкту (наприклад, навчання, юридичні консультації, послуги майстрів).

Мета закупівель — забезпечити найкращу цінність, а не лише ціну, під час придбання матеріалів, обладнання та послуг для проєкту, гарантуючи при цьому якість, своєчасність і управління ризиками.

Рекомендується скласти план закупівель, якщо проєкт потребує придбання ресурсів у постачальників. Хороший план закупівель іде на крок уперед, описуючи процес призначення таких постачальників за договором. До етапів планування закупівель належать:

- визначення товарів/послуг, які необхідно закупити;
- визначення процедури їх придбання;
- визначення строків постачання.

Пам'ятайте, що закупівлі зазвичай передбачають тривалі строки виконання, особливо у випадку великих закупівель або контрактних послуг. Таку реальність часто не враховують у плані проєкту, тому надзвичайно важливо, щоб графік закупівель був узгоджений із загальною діаграмою Ганта проєкту. Це допомагає уникнути ситуацій, коли робота над проєктом затримується через те, що процес закупівель триває довше, ніж очікувалося.

Планування логістики

Після того, як активи проєкту закуплені, робота не завершується. Далі в межах проєкту необхідно спланувати логістичний процес і управляти ним.

У вузькому розумінні планування логістики охоплює:

планування перевезень дає змогу забезпечити точне, ефективне та своєчасне доставлення всіх матеріалів проєкту до визначеного місця й отримувача;

планування зберігання дає змогу забезпечити надійне й стабільне зберігання матеріалів до моменту їх використання.

Планування управління активами

Активи проєкту — усе обладнання, матеріали й інше майно, що фінансується або надається проєктом. Проєкт має визначити політику управління активами, за якою цінні матеріали контролюються, обслуговуються та списуються відповідно до вимог організації та/або донорів проєкту.

Принципи управління проєктами УЧАСТЬ

Залучайте різноманітних внутрішніх зацікавлених сторін до розроблення плану проєкту. Це особливо актуально під час планування робіт, пов'язаних із закупівлями, логістикою, кадрами, інформаційними технологіями та комунікаціями.

Внутрішні відділи надають важливі технічні знання й оперативні дані. Наприклад:

- фінансовий відділ може підтвердити бюджети, виявити обмеження фінансування та гарантувати реалістичність кошторисів;
- відділ закупівель може надати рекомендації щодо строків постачання, процесів роботи з постачальниками та вимог до відповідності;
- відділ кадрів може надати інформацію про строки найму персоналу та його наявність.

Без їхнього внеску плани можуть містити нереалістичні припущення або не враховувати основні обмеження, що підвищує ризик затримок або невдачі проєкту.

Планування кадрів

Як зазначали раніше, ефективність проєкту залежить від людей, тому планування кадрів — важливий етап. Керівник проєкту має забезпечити залучення, адаптацію та підтримку відповідних працівників із відповідними навичками у відповідний час.

Комплексний план проєкту має враховувати й відображати всю роботу, пов'язану з наймом, навчанням і управлінням персоналом проєкту.

- Хто потрібен? (Повна зайнятість, неповна зайнятість, консультанти, волонтери?)

- Коли вони потрібні? (На початку, у середині чи на пізніх етапах реалізації?)
- Як їх буде залучено? (Внутрішнє призначення, найм нових працівників, відрядження?)
- Якими будуть їхні обов'язки? (Основні завдання та повноваження щодо ухвалення рішень?)
- Пам'ятайте, що, як і у випадку із закупівлями, найм персоналу потребує часу й охоплює чимало етапів:
 - розміщення оголошень про вакансії та встановлення строків подання заявок;
 - проведення співбесід із кандидатами;
 - відбір фіналістів;
 - затвердження остаточних кандидатів і укладання контрактів;
 - надання кандидатам часу для переходу на нову роботу.

Час і ресурси, потрібні для виконання всіх цих заходів, необхідно узгодити із загальною діаграмою Ганта й бюджетом проєкту. Занадто часто в проєктах припускають, що безпосередня робота може розпочатися відразу після затвердження проєкту, хоча неможливо почати діяльність, якщо команда проєкту ще не сформована.

Планування завершення проєкту

Під час етапу підготовки проєкту визначають стратегію його завершення:

- Чи буде проєкт повністю завершений?
- Чи функціонуватимуть продукти й послуги проєкту постійно? Хто візьме на себе це управління?
- Чи буде проєкт продовжено, розширено або переформатовано?

Незалежно від вибраної стратегії, план проєкту має визначати заходи, час і бюджет, необхідні для виконання робіт, пов'язаних із завершенням проєкту.

Можна поставити запитання: навіщо планувати завершення проєкту вже зараз? Чимало керівників проєктів помилково вважають, що заходи із завершення проєкту починаються лише в останні його тижні. Насправді це не так. У багатьох випадках вони починаються на ранніх етапах реалізації проєкту.

Планування сталого розвитку

Наприклад, якщо після завершення проєкту його передають іншій стороні (організації або громадській спільноті), необхідно виконати низку заходів для підготовки цього переходу. Неможливо просто передати проєкт в останні місяці його існування. Потрібно заздалегідь впроваджувати заходи, які забезпечать довгострокову сталість проміжних результатів і послуг проєкту.

Наприклад, організація Havenford Cares планує перевести продукти й послуги проєкту Youth Haven у модель довгострокового надання послуг. Це означає, що її план проєкту має охоплювати заходи й ресурси, спрямовані на підготовку центру до самостійної роботи після завершення проєкту. До таких заходів, внесених до плану, належать перелічені нижче.

Розроблення стратегії фінансової сталості

Протягом усього терміну реалізації проєкту плануються заходи та виділяються ресурси для залучення коштів. Такі заходи передбачають завдання та часові витрати, пов'язані з поданням грантових заявок, залученням пожертв (від фізичних і юридичних осіб), а також проведенням переговорів щодо державного фінансування.

Планування переходу персоналу

Заплановано семінари для визначення ролей (наприклад, адміністратор центру, соціальні працівники з виїзної роботи або на місцях), які потрібно зберегти після завершення проєкту, визначення потреби в нових посадах (наприклад, фахівець із залучення коштів) і оцінювання балансу між штатними працівниками й волонтерами для контролю витрат.

Створення та навчання структури довгострокового управління

Ефективне управління важливе для підтримання надання послуг після завершення проєкту. Організація Havenford Cares має запланувати й виділити ресурси на створення нової наглядової ради та розроблення внутрішньої політики, що регулюватиме процес ухвалення рішень.

Планування фінансового й адміністративного завершення

План проєкту також має передбачати заходи, бюджет і час, потрібні для завершення всього обсягу робіт, що припадає на останні тижні реалізації проєкту. До таких категорій робіт належать:

- **звітність** — складіть перелік звітів, які необхідно подати наприкінці проєкту. Це може бути підсумковий звіт для донора (описовий і фінансовий), звіти для державних органів, а також внутрішній підсумковий звіт організації з основними висновками. Визначивши їх заздалегідь, можна забезпечити належний збір даних упродовж реалізації проєкту й завчасно передбачити час для підготовки звітів;
- **адміністративне завершення** — визначте заходи, час і ресурси, необхідні для виконання адміністративних завдань наприкінці проєкту. Наприклад, виконання вимог аудиту, закриття контрактів із постачальниками, планування звільнення персоналу або його переведення;
- **фінансове завершення** — сплануйте підсумкове звіряння фінансових рахунків і визначте порядок поводження із залишками коштів;
- **комунікація** — сплануйте, як повідомите про завершення проєкту зацікавленим сторонам. Користувачі послуг мають заздалегідь знати, коли і як надання послуг припиниться або продовжиться під новим керівництвом. Донори мають отримати подяку та резюме досягнень. Громадськість або місцеву спільноту можна поінформувати за допомогою заходу або пресрелізу, які висвітлюють досягнення проєкту й офіційно засвідчують його завершення;
- **управління документацією та знаннями** — сплануйте збір і архівування важливих документів і даних: фінальних наборів даних, збірника матеріалів проєкту (навчальні посібники й програми, інформаційні матеріали) і документа з аналізом отриманого досвіду. Доцільно запланувати підсумковий семінар з аналізу досвіду, отриманого в межах проєкту, з командою та головними зацікавленими сторонами наприкінці реалізації проєкту. Планування цього етапу заздалегідь допоможе не забути про нього в напружений період завершення проєкту;

- **розпорядження ресурсами** — визначте, що станеться з активами проєкту після його завершення. Воно може передбачати передачу активів партнеру в межах відповідної процедури, повернення обладнання на баланс організації або дарування/продаж майна.

Опрацювання цих елементів у плані завершення фактично формує перелік завдань для останнього етапу проєкту. Під час реалізації план можуть уточнювати (зокрема, у разі змін або продовження строків реалізації проєкту), утім від самого початку він слугує дорожньою картою для його завершення.

Важливо із самого початку охопити основні заходи й етапи завершення проєкту до його графіка. Якщо відомо, що підсумковий семінар має відбутися за три місяці до завершення проєкту, необхідно відразу позначити його в графіку. Якщо кінцева інвентаризація триває тиждень, необхідно зарезервувати для цього час. Це допомагає команді й зацікавленим сторонам сприймати завершення як заплановану частину проєкту, а не як щось другорядне. Якщо в проєкті використовується підхід повторюваного планування, варто розглянути можливість виділити останні тижні проєкту для окремого етапу, присвяченого завершенню.

Принципи управління проєктами АДАПТИВНІСТЬ

Повторювана динаміка планування та реалізації

Чи звернули ви увагу на те, що етапи реалізації проєкту відображають планування як частину циклічного процесу? Це тому, що етапи планування та реалізації проєкту повторювані.

Проєкти змінюються, а плани проєкту мають адаптуватися до цих змін. Керівник проєкту має відстежувати нові ризики, проблеми, можливості й отриманий досвід. Збираючи цю інформацію, можливо, доведеться переглянути плани, щоб врахувати нову реальність. На практиці планування проєкту — це безперервний процес, який потребує постійного уточнення відповідно до зміни умов.

Розділ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

«Менеджмент — це передусім практика, де зустрічаються мистецтво, наука та ремесло».

Генрі Мінцберг

5.1 Початок роботи

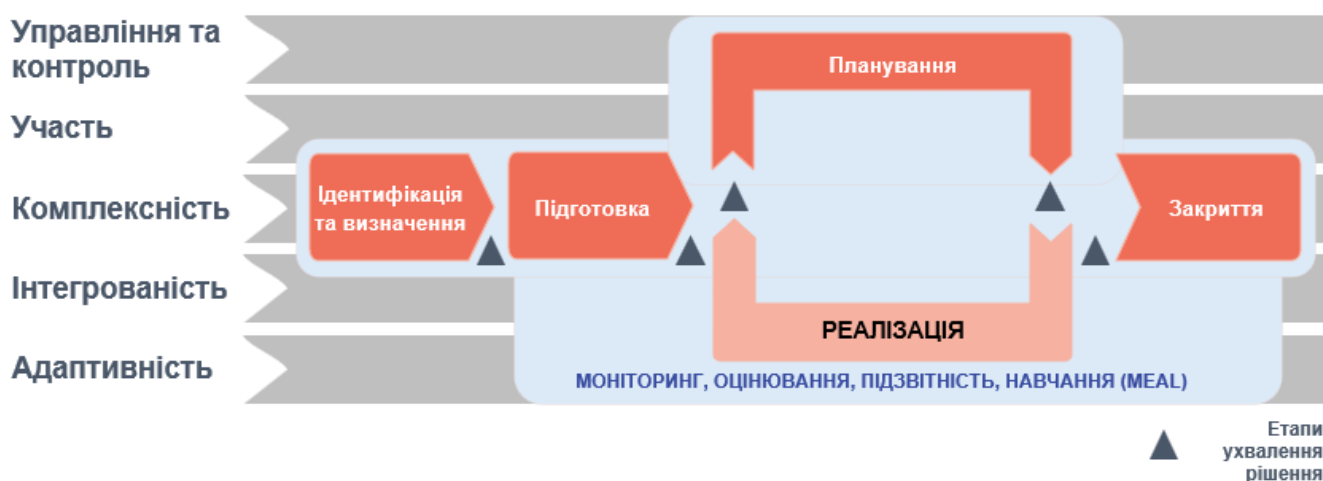


Рисунок 38. Етапи життєвого циклу проєкту — ідентифікація та визначення — реалізація

Етап реалізації — це етап, на якому план проєкту втілюють у життя. Основна увага на цьому етапі зосереджена на управлінні кадрами, планом, ризиками та проблемами — кожен із цих аспектів критично важливий для досягнення бажаних результатів.

Управління кадрами. Проєкти реалізують люди, а не процеси. Під час реалізації команда активно виконує завдання, а успіх залежить від її мотивації, комунікації, координації та продуктивності. Керівник проєкту повинен чітко розподіляти обов'язки, урегульовувати конфлікти, відстежувати ефективність роботи та забезпечувати узгодженість дій команди з метою проєкту. Сильне лідерство та залучення зацікавлених сторін необхідні для збереження темпу роботи й морального духу.

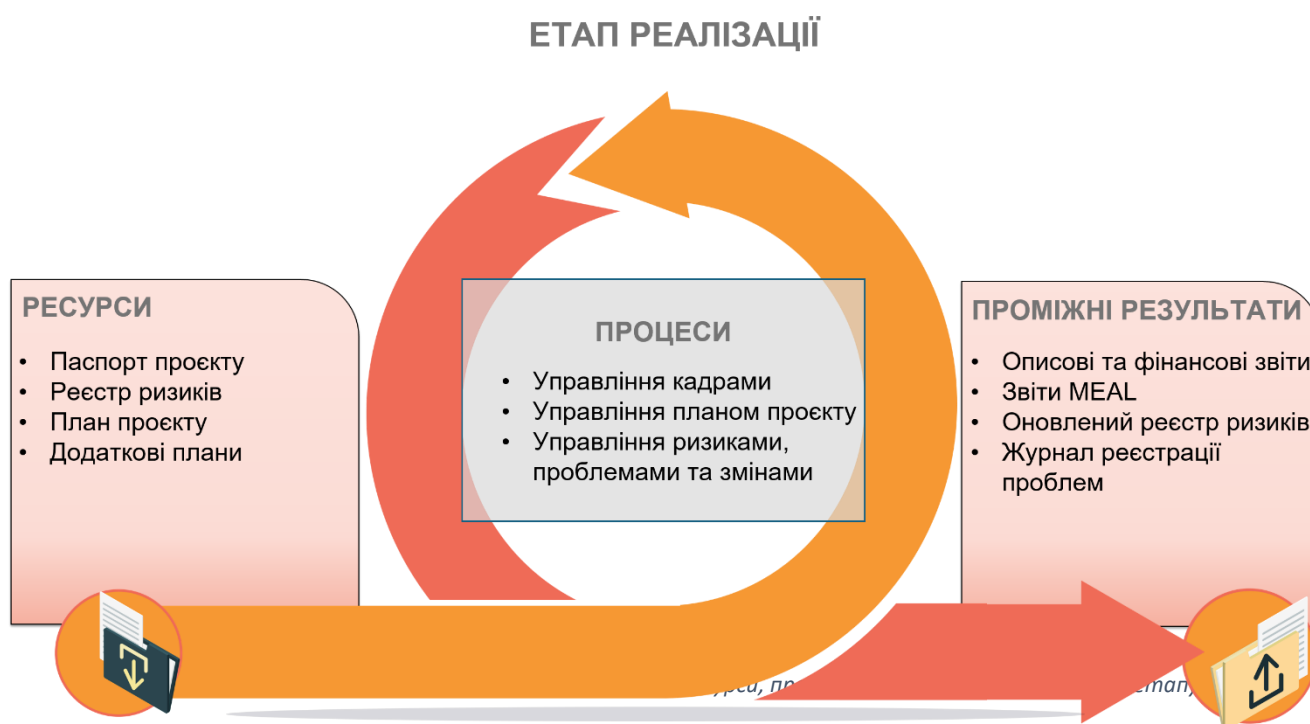
Управління планом проєкту. Навіть найдетальніший план потребує активного нагляду після початку його виконання. Необхідно відстежувати виконання заходів відповідно до графіка, контролювати бюджет, моніторити результати й готувати звіти.

Управління ризиками, проблемами та змінами. Жоден проєкт не реалізується точно за планом. Виявлені раніше ризики можуть справдитися, але можуть і виникнути нові непередбачені проблеми. Етап реалізації вимагає постійного моніторингу ризиків, швидкого реагування на

проблеми, що можуть вплинути на строки, витрати або результати. Можливо, доведеться внести коригування, пов'язані з новими ризиками, можливостями, проблемами або отриманим досвідом.

Керувати цими обов'язками зазвичай складно, але успішні проєкти вимагають постійної уваги до цих (та інших) завдань протягом етапу реалізації.

Ресурси, проміжні результати й процеси



Ресурси

Основний документ, необхідний під час етапу реалізації, — **план реалізації проєкту**. Однак є й інші ресурси, які знадобляться команді проєкту для ефективного виконання плану. До них належать перелічені нижче.

- Реєстр ризиків
- Будь-які додаткові плани, розроблені на етапі планування проєкту. Наприклад:
 - план MEAL;
 - план роботи й управління кадрами;
 - план закупівель;
 - план комунікацій і залучення зацікавлених сторін.

Проміжні результати

Після завершення етапу реалізації проекту буде сформовано такі проміжні результати:

Проміжний результат	Мета
<i>Описові та фінансові звіти</i>	<p>Звітність є— частина реалізації проекту залежно від вимог донора, організації або інших нормативних вимог.</p> <p>Описові звіти зазвичай окреслюють перебіг реалізації проекту, проблеми, що виникли, і прогрес у досягненні цілей. Залежно від аудиторії, можуть знадобитися додаткові складники, тому варто завжди перевіряти вимоги донора щодо відповідності.</p>
<i>Оновлений план управління ризиками</i>	<p>Під час планування план управління ризиками та реєстр ризиків необхідно переглядати й оновлювати, можливо, кілька разів, залежно від тривалості та складності процесу.</p>
<i>Звіти з моніторингу</i>	<p>Звіти з моніторингу — один із найкорисніших інструментів керівника проекту на етапі реалізації. Вони містять важливу інформацію про те, чи реалізується проект за планом і чи зможе він досягти своїх цільових показників до його завершення.</p>
<i>Оновлений реєстр ризиків</i>	<p>Реєстр ризиків — це «живий» документ, який необхідно переглядати під час етапу реалізації. Його оновлення дає змогу документувати нові ризики, відстежувати наявні й активно керувати стратегіями реагування протягом усього проекту.</p>
<i>Журнал реєстрації проблем</i>	<p>Журнал реєстрації проблем — це інструмент для відстеження всіх проблем проекту. Він сигналізує керівнику проекту про неухвалені рішення, ситуації або проблеми, які можуть завадити вчасному завершенню проекту, дотриманню бюджету, обсягів і належної якості.</p>

Таблиця 39. Проміжні результати етапу реалізації проекту

Процеси

Під час етапу реалізації необхідно виконувати низку процесів, пов'язаних із:

- управлінням кадрами;

- управлінням планом проєкту;
- управлінням ризиками, проблемами та змінами.

Керівники проєктів повинні керувати командами, відстежувати перебіг реалізації проєкту, керувати бюджетами й забезпечувати відповідність дій кожного учасника цілям проєкту. Крім того, вони мають контролювати ризики, реагувати на проблеми та в разі потреби коригувати план, щоб проєкт виконували за графіком.

5.2 Управління кадрами

Проєкти створюють люди. Керівники проєктів працюють у командах і можуть досягти своїх цілей лише завдяки відданості, співпраці та внеску учасників команди проєкту. Як наслідок, управління кадрами може стати найважливішою та найскладнішою роботою керівника проєкту.

Говорячи про керівників проєктів, які ефективно керують персоналом, зазвичай звертаємо увагу на їхню майстерність у «мистецтві» управління персоналом. Такі керівники вміють мотивувати команду, доносити бачення, розширювати можливості, визнавати досягнення, слухати, подавати приклад, розв'язувати конфлікти та будувати довіру.

Це не означає, що в управлінні людьми немає місця «науці». Успіх керівника в керуванні командою залежить від балансу між мистецтвом і наукою управління персоналом.

Приклади «наукових навичок» управління персоналом:

- **управління командою проєкту** — ефективний розвиток команди передбачає використання структурованих інструментів, як-от оцінка компетенцій, аналіз прогалин у навичках і цільові навчальні плани. Керівники проєктів повинні системно застосовувати ці інструменти для посилення потенціалу команди, підвищення ефективності й узгодження розвитку персоналу з потребами проєкту;
- **оцінювання ефективності** — цей процес допомагає переконатися, що індивідуальний внесок відповідає цілям проєкту, а команда працює ефективно та результативно. Це не просто контроль, а підтримка розвитку, підзвітності й успіху;
- **підтримання правил комунікації в команді** — на початку проєкту команда має встановити чіткі норми комунікації та дотримуватися їх протягом усього строку реалізації проєкту;
- **координація роботи команди** — план залучення зацікавлених сторін і комунікаційна стратегія (розроблені раніше) слугують орієнтиром щодо того, кого, коли і як залучати.

Ще однією науково обґрунтованою навичкою управління персоналом є чітке визначення ролей і обов'язків зацікавлених сторін. Одним із найкорисніших інструментів у цій сфері є матриця RACI.

Матриця RACI

Один із викликів в управлінні мережею зацікавлених сторін — забезпечення чіткості щодо ролей, обов'язків, повноважень і комунікацій різних учасників проєкту. Інструментом, який допомагає вирішити цю проблему, є матриця RACI, що зазвичай має вертикальну вісь (лівий стовпець) завдань або результатів

і горизонтальну вісь (верхній рядок) ролей. Назва походить від абрєвіатури чотирьох основних ролей, які найчастіше визначають у матриці.

Відповідальність. Особа, яка виконує роботу для виконання завдання. Для кожного завдання зазвичай основним виконавцем призначають одну відповідальну особу, хоча для надання допомоги можуть бути залучені й інші.

Підзвітність. Особа, яка затверджує (підписує) роботу, виконану відповідальною особою. Для кожного завдання або результату має бути зазначено лише одну підзвітну особу.

Консультування. Особа, чю думку враховують і з ким підтримують двосторонній обмін інформацією.

Інформування. Особа, яку інформують про перебіг виконання, зазвичай лише після завершення завдання або досягнення результату. З нею підтримують односторонній обмін інформацією.

Наведена нижче таблиця містить приклад спрощеної матриці RACI для заходів, пов'язаних із проектом Youth Haven.



Захід	Виконавець	Відповідальна особа	Консультант	Уповноважена особа
Отримання креслення для реконструкції центру	Генеральний підрядник	Керівник проекту	Міський відділ видачі дозволів	Консультант
Найм консультантів із питань психічного здоров'я	Відділ кадрів Havenford	Директор Havenford	Керівник проекту	Команда проекту
Складання звіту про перебіг виконання проекту	Керівник проекту	Програмний менеджер	Команда проекту Підрядник	Основні зацікавлені сторони
Складання фінансового звіту проекту	Керівник фінансового відділу	Керівник проекту	Команда проекту	Основні зацікавлені сторони
Моніторинг проекту	Керівник проекту	Програмний менеджер	Команда проекту	Основні зацікавлені сторони

Таблиця 40. Матриця RACI проекту Youth Haven

Матриця RACI — дуже гнучкий інструмент, який можна використовувати як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. На стратегічному рівні вона допомагає розподілити обов'язки й сфери відповідальності між різними групами зацікавлених сторін, що особливо корисно, коли в проекті задіяно кілька організацій. На тактичному рівні вона стає практичним інструментом реалізації. Завдання, визначені в плані проекту, можна використовувати для формування матриці RACI, що робить її безпосередньо актуальною для повсякденної реалізації проекту. У такому вигляді матрицю легко підтримувати в актуальному стані, інтегруючи її в регулярні процеси команди, як-от управління ризиками чи проблемами. Наприклад, під час зустрічі команди проекту, обговорюючи майбутні завдання або нові проблеми, можна в режимі реального часу переглядати й оновлювати матрицю RACI, щоб підтвердити «хто що робить». Це забезпечує прозорість обов'язків, гарантує підзвітність і сприяє ефективній координації.

Розроблення матриці RACI потребує спільної роботи, досягнення згоди та залучення команди й зацікавлених сторін до розподілу завдань і ролей.

5.3 Управління планом

Звітність

Під час реалізації проєкту звітність стає інструментом інформування зацікавлених сторін про прогрес, виклики й результати. Якісна звітність забезпечує поінформованість і залученість у поточному стані реалізації проєкту всіх учасників: від команди проєкту до донорів і представників громади.

Що робить звіт якісним? Він має містити всю необхідну інформацію, бути чітко написаним і зрозумілим, відповідати погодженим вимогам (кінцеві терміни, зміст, обсяг тексту) і охоплювати всі необхідні підтверджувальні документи. До основних типи звітів належать:

- **описові звіти** описують прогрес, якого проєкт досяг за певний період; зазвичай вони висвітлюють досягнення, пояснюють проблеми чи затримки, а також порівнюють фактичний прогрес із запланованими показниками. Описовий звіт слугує інструментом для «розповіді історії» — він дає читачу чітке уявлення про те, що відбулося в проєкті, зокрема помітні успіхи або труднощі;
- **фінансові звіти** відображають витрати проєкту та його загальний фінансовий стан. Вони зазвичай містять інформацію про співвідношення запланованих і фактичних витрат, співвідношення витрат до набутої вартості, а також прогнози бюджету на майбутні періоди. Крім того, фінансовий звіт має відображати будь-які ризики, пов'язані з бюджетом, щоб у разі потреби можна було своєчасно вжити відповідних заходів.

Керівник проєкту повинен переконатися, що всі звіти — як описові, так і фінансові — відповідають встановленим вимогам. Наприклад, організація-донор може вимагати певного формату або класифікації витрат. Усі завдання, пов'язані з фінансовою звітністю (зокрема, серед іншого, підготовка квитанцій, рахунків-фактур і підтверджувальної документації щодо витрат), мають бути враховані до обсягу робіт проєкту й календарного плану, щоб уникнути несподіванок під час реалізації.

Звітність — один зі способів дотримання прозорості та сприяння підзвітності. Довіра формується за умови прозорого обміну інформацією про перебіг проєкту — як про досягнення, так і про проблеми. Наприклад, своєчасне повідомлення про проблему (як-от затримка будівельних робіт або перевищення бюджету) дає змогу зацікавленим сторонам усвідомити виклик і долучитися до його подолання, а не несподівано дізнаватися про нього пізніше. Отже, звітність під час реалізації проєкту — це не лише формальність, а «лінія комунікації», що поєднує роботу проєкту з очікуваннями та потребами його зацікавлених сторін.

Управління графіком проєкту

Керівники проєктів повинні регулярно контролювати графіки, щоб переконатися, що проєкт реалізують згідно з планом. В ідеальних умовах діаграма Ганта була б точною, а реалізація проєкту — бездоганною та без жодних перешкод. На жаль, це трапляється рідко. Оцінити тривалість надзвичайно складно. Попри ідеальне початкове планування, завжди виникають проблеми, що ускладнюють дотримання графіка.

Коли реалізація проєкту починає відхилятися від графіка, керівник проєкту повинен вжити заходів, щоб скоригувати перебіг реалізації. Є два методи, які керівники проєкту можуть застосовувати для прискорення реалізації проєкту, що відстає від графіка, зокрема об'єднання етапів і стиснення графіка.

Коригування обсягу проєкту — офіційне скорочення або зміна результатів проєкту з метою повернення графіка (або бюджету) у відповідність до плану.

Прискорена реалізація проєкту через об'єднання етапів — прискорення реалізації проєкту шляхом паралельного виконання заходів, які у звичайних умовах завершувалися б послідовно. Щоб отримати максимальну користь від цього методу, команда проєкту має насамперед зосередитися на завданнях критичного шляху, оскільки саме вони мають найбільший потенціал для прискорення загальної тривалості проєкту.

Стиснення графіка — прискорення критичного шляху через залучення додаткових ресурсів, без гарантії максимальної ефективності.

Розгляньмо проєкт Youth Haven, щоб краще зрозуміти ці методи. Команда проводить ремонт санвузлів, який має бути завершено до того, як центр допомоги зможе розпочати роботу. Початкова мережева

Мережева діаграма ремонту санвузла

(критичний шлях = 26 днів)

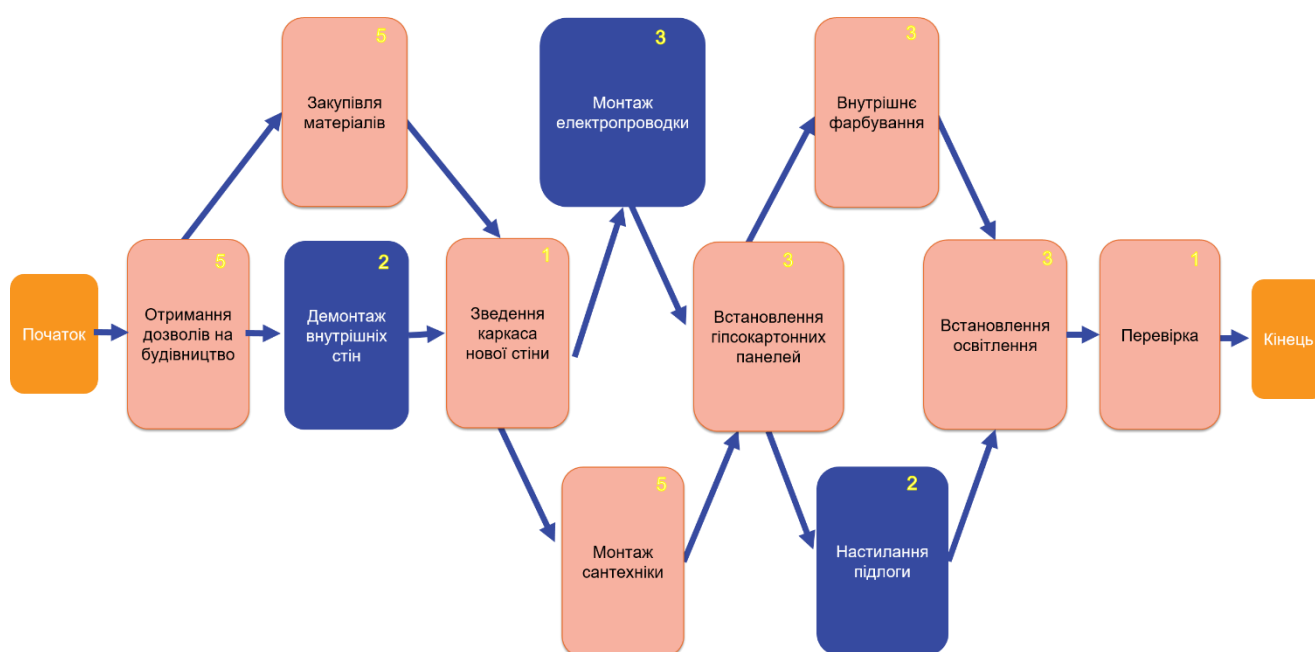


Рисунок 40. Мережева діаграма ремонту санвузла

діаграма для ремонту санвузлів наведена нижче, а критичний шлях для цих робіт (мінімальна кількість часу, необхідна для їх виконання) був розрахований на 26 днів.

На жаль, роботи з ремонту санвузлів розпочалися повільно через затримку з отриманням дозволів на будівництво. Початково тривалість отримання дозволів становила 5 днів, а тепер — 7 днів.

Команда переглядає мережеву діаграму й доходить висновку, що скоригувати обсяг проекту в цій ситуації неможливо. Водночас було розроблено два сценарії, покликані повернути проєкт до запланованого графіка.

Сценарій 1. Прискорення реалізації проєкту

У цьому сценарії команда аналізує мережеву діаграму й вирішує виконувати два заходи паралельно, а не послідовно.

Хоча початкова мережева діаграма передбачала закупівлю матеріалів після отримання дозволів на будівництво, оновлена діаграма прискорює цей процес через закупівлю матеріалів одночасно з погодженням дозволів на будівництво. Завдяки паралельному виконанню робіт проєкт скоротив оновлений критичний шлях, і тепер він становить лише 23 дні.

Прискорене виконання графіка

(критичний шлях = 23 дні)

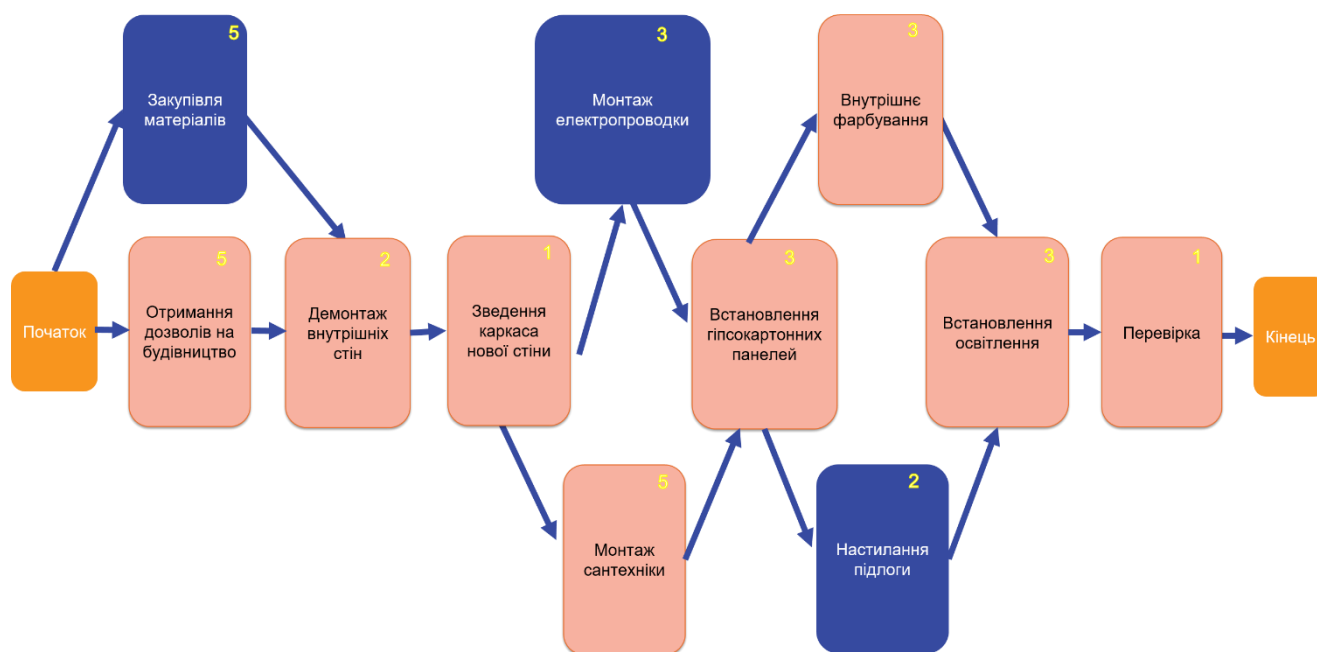


Рисунок 41. Мережева діаграма — прискорення графіка

Сценарій 2. Стиснення графіка

У цьому сценарії проєкт залучає додаткові ресурси для ремонту санвузлів, щоб скоротити тривалість виконання робіт.

Хоча початкова мережева діаграма передбачала, що одна особа встановлюватиме гіпсокартонні панелі протягом трьох днів, в оновленій мережевій діаграмі команду з монтажу розширено до трьох осіб. Залучення додаткових працівників скоротило час виконання цієї роботи з трьох днів до одного. Завдяки застосуванню методу стиснення графіка оновлений критичний шлях тепер становить лише 24 дні.

Прискорення графіка

(критичний шлях = 24 дні)

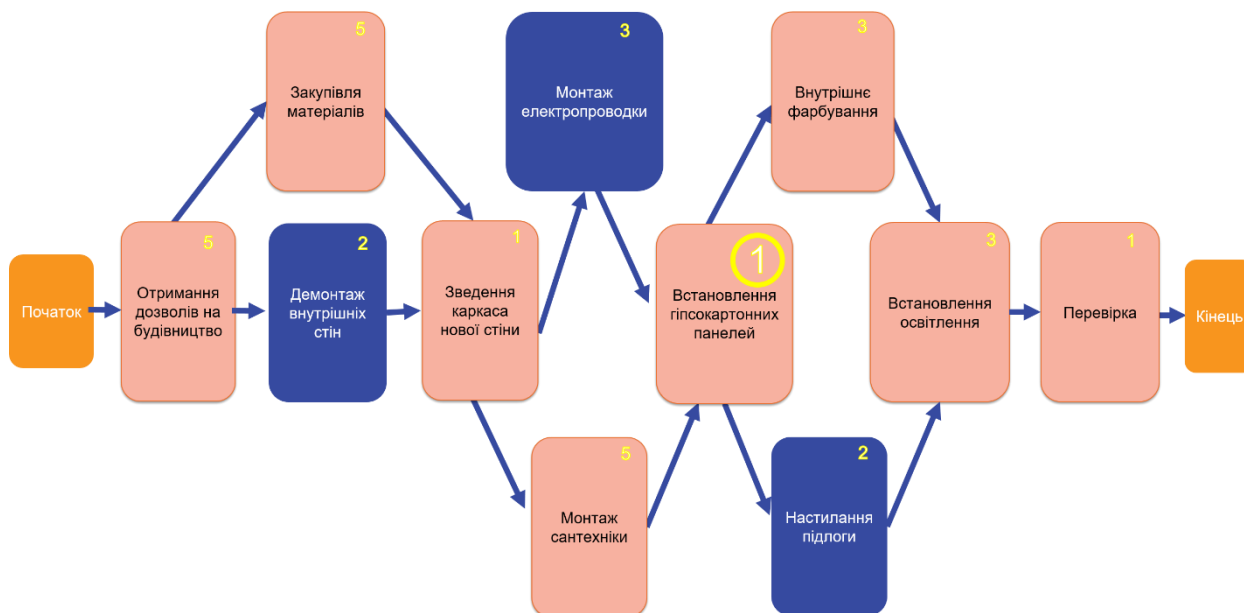


Рисунок 42. Мережева діаграма — стиснення графіка

Фінансовий моніторинг

Під час етапу реалізації керівники проектів мають виконувати низку дій для ефективного управління бюджетом проекту. До них належать:

- збір інформації про витрати проекту;
- збір інформації та аналіз бюджетних відхилень;
- управління платежами;
- погодження видатків;
- управління грошовими потоками, витратами, прогнозуванням і видатками.

Бюджетне відхилення

Хоча всі ці дії важливі, під час моніторингу фінансових показників проекту перше запитання зазвичай таке: «Проект перевищує бюджет, недовикористовує бюджет чи реалізується у межах бюджету?» Інакше кажучи, необхідно розрахувати відхилення бюджету від нормативних витрат.

Бюджетне відхилення — різниця між запланованими витратами бюджету й фактичними витратами на певний момент часу.

Щоб відповісти на це запитання, керівник проєкту (зазвичай разом із фінансовим відділом) збирає останні бюджетні дані та проводить відносно простий розрахунок:

Відхилення бюджету = Запланована сума – Фактично витрачена сума



Щоб краще зрозуміти, як розраховується відхилення від нормативних витрат, розгляньмо звіт про порівняння бюджету, підготовлений бухгалтером організації Havenford Cares. Бухгалтер повідомляє керівнику проєкту, що на кінець третього місяця проєкт має відхилення бюджету –200 доларів США, а бюджет перевищено.

–200 доларів США = 1100 доларів США – 1300 доларів США

Завдання	Плановані витрати	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Усього планованих витрат на місяць		100	300	700	300	300	100
Сукупні плановані витрати		100	400	1100	1400	1700	1800
Усього фактичних витрат на місяць		150	350	800			
Сукупні фактичні витрати		150	500	1300			

Таблиця 41. Звіт про порівняння бюджету

Отже, що означає таке відхилення від нормативних витрат у –200 доларів США? Щоправда, можливі два різні тлумачення.

Сценарій 1. Проєкт іде за графіком, але перевищує бюджет.

У цьому сценарії бюджетне відхилення є проблемою. Вартість виконання проектних заходів вища, ніж було спочатку передбачено бюджетом. Якщо це так, тенденція до перевитрат, імовірно, збережеться, а отже, необхідні коригувальні заходи.

Сценарій 2. Проект випереджає графік і перевищує бюджет.

У цьому сценарії бюджетне відхилення не завжди є проблемою. Оскільки проект випереджає графік, використовуються кошти, які спочатку не були передбачені на перші три місяці реалізації. Це означає, що перевитрата бюджету може бути тимчасовою і не є показником майбутніх проблем.

Щоб краще зрозуміти, чи є перевитрати бюджету проблемою, необхідно зібрати додаткову інформацію. В обох сценаріях проект має забезпечити наявність достатніх грошових коштів (грошових потоків) для продовження діяльності, оскільки щомісяця витрачається більше коштів, ніж очікувалося спочатку.

Управління набутою вартістю

Наведений вище приклад підкреслює суттєвий недолік використання лише показника бюджетного відхилення для моніторингу витрат. Щоб отримати цілісніше уявлення про фінансовий стан проекту, необхідно застосувати підхід, який враховує всі три елементи трикутника обмежень проекту (час, вартість і обсяг). Саме тут основну роль може відігравати управління набутою вартістю.

Управління набутою вартістю порівнює **заплановану роботу, фактично виконану роботу й фактичні витрати**, щоб визначити, чи відповідає бюджет проекту запланованому бюджету.

Це спосіб відстежити фінансовий стан проекту шляхом порівняння трьох показників: що проект планував виконати, що він фактично виконав і якою ціною.

Планова вартість. Що проект планував виконати протягом певного періоду?

Набута вартість. Який обсяг роботи було фактично виконано протягом цього періоду?

Фактична вартість. Скільки коштів було витрачено протягом цього періоду?

Розгляньмо EVM на прикладі проекту з негативним відхиленням бюджету в розмірі 5000 доларів США. Бюджет передбачав витрати 50 000 доларів США на цьому етапі проекту, але фактично вже витрачено 55 000 доларів США.

Два сценарії нижче дають абсолютно різні тлумачення від'ємного відхилення від нормативних витрат.

Сценарій 1. У межах проекту планували завершити 50% робіт до цього часу, але фактично завершено лише 40%.

- **Бюджет** = 100 000 доларів США
- **Фактичні витрати** = 55 000 доларів США (фактично витрачена сума)
- **Планована вартість** = 50 000 доларів США (вартість 50% запланованих робіт у доларах США)
- **Набута вартість** = 40 000 доларів США (вартість 40% виконаних робіт у доларах США)

Ґрунтуючись на цій інформації, порівняймо прогрес проекту з його графіком і бюджетом:

- **відставання від графіка** → набута вартість (40 000 доларів США) < планована вартість (50 000 доларів США);
- **дефіцит бюджету** → набута вартість (40 000 доларів США) < фактичні витрати (55 000 доларів США).

Сценарій 2. У межах проекту до цього часу планували завершити 50% робіт, але фактично завершено лише 60%.

- **Бюджет** = 100 000 доларів США
- **Фактичні витрати** = 55 000 доларів США (сума витрат станом на сьогодні)
- **Планована вартість** = 50 000 доларів США (вартість 50% запланованих робіт у доларах США)
- **Набута вартість** = 60 000 доларів США (вартість 60% виконаних робіт у доларах США)

Ґрунтуючись на цій інформації, порівняймо прогрес проекту з його графіком і бюджетом:

- **випередження графіка** → набута вартість (60 000 доларів США) > планована вартість (50 000 доларів США);
- **профіцит бюджету** → набута вартість (60 000 доларів США) > фактичні витрати (55 000 доларів США).

В обох сценаріях проект має від'ємне відхилення бюджету. Однак цей розрахунок не дає вичерпної інформації, яка б допомогла визначити, чи є перевитрата проблемою. Зробити такий висновок можливо, лише порівнявши відхилення бюджету з обсягом фактично виконаних робіт. Аналіз набутої вартості демонструє, що не всі сценарії з перевитратами «погані». І навпаки — не всі сценарії з недовикористанням бюджету «хороші».

У таблиці нижче наведено комбінації результатів, які можуть виникнути під час проведення аналізу набутої вартості, а також наслідки різних сценаріїв. Зверніть увагу, що в клітинках таблиці наведено комбінації бюджету й графіка, які є «хорошими» чи «поганими», а деякі потребують додаткових даних для визначення статусу проекту.

	<i>Відставання від графіка</i>	<i>За графіком</i>	<i>Випередження графіка</i>
<i>Профіцит бюджету</i>	Потрібно більше даних	Добре	Добре
<i>У межах бюджету</i>	Погано	Добре	Добре
<i>Дефіцит бюджету</i>	Погано	Погано	Потрібно більше даних

Таблиця 42. Аналіз набутої вартості — комбінації та результати

Завершуючи обговорення фінансового моніторингу, варто згадати важливий аспект щодо аналізу набутої вартості. Цей показник залежить від наявності надійної системи обліку, яка відстежує статус виконання проєктних заходів і може пов'язати цей прогрес із даними про витрати й графік.

Щоб ефективно застосовувати аналіз набутої вартості, потрібно мати:

- чітку й детальну структуру розподілу робіт на основі заходів;
- актуальну інформацію про витрати.

На жаль, багато організацій не мають таких систем, що ускладнює застосування цього аналізу в таких умовах.

Впровадження MEAL

Управління системою MEAL важливе на всіх етапах проєкту, але особливого значення набуває під час етапу реалізації. Розгляньмо кожен із напрямів роботи, пов'язаних з управлінням MEAL.

Моніторинг прогресу проєкту

Як ми вже з'ясували, моніторинг — це безперервний або регулярний (наприклад, щотижневий, щомісячний, щоквартальний) збір і аналіз даних, що використовується для відстеження прогресу проєкту. Моніторинг особливо важливий на етапі реалізації проєкту, оскільки саме в цей період заходи виконують найактивніше, і необхідно забезпечити, щоб заходи, проміжні й кінцеві результати реалізовували згідно з планом.

На практиці моніторинг означає перевірку показників ефективності проєкту (як визначено в логічній матриці й детально описано в плані управління ефективністю) порівняно з їхніми вихідними й цільовими показниками. Регулярно порівнюючи фактичні показники з плановими цілями, керівник проєкту може підтвердити, що проєкт іде за графіком, або виявити відхилення.

Поширений інструмент — **таблиця відстеження показників ефективності (ТВПЕ)**. ТВПЕ — це матриця, у якій для кожного показника визначено базове значення, проміжні цілі (наприклад, квартальні або поетапні) і фактичні значення, досягнуті в кожному періоді, аж до кінцевої мети й підсумкових результатів.

У таблиці нижче наведено приклад частково заповненої ТВПЕ для проєкту Youth Haven. У ньому наведено дані моніторингу за два періоди роботи проєкту (Рік 1 і Рік 2). Зверніть увагу на такі складники в таблиці:

- два показники, використані в цьому прикладі, узяті безпосередньо з логічної матриці проєкту й ПКЕ. Важливо, щоб усі три інструменти були узгоджені й послідовні;
- кожен показник має базове та цільове значення;
- проміжні цілі встановлюють на кінець кожного року проєкту. Це допомагає команді оцінити, чи наближається вона до досягнення своїх кінцевих цілей.

Таблиця відстеження показників ефективності

Показник	Загальна ціль	Базове значення	Ціль Рік 1	Факт Рік 1	Ціль Рік 2	Факт Рік 2	Ціль Рік 3	Факт Рік 3
Показник 3.а. Середній час очікування безпритульної молоді на психологічне консультування становить 14 днів	14 днів	42 дні	н/з	н/з	24 дні	28 днів	14 днів	
Показник 3.1с. П'ять сеансів психологічного консультування на тиждень	360 (40% жінок, 60% чоловіків)	0	н/з	н/з	2,5 (40% жінок, 60% чоловіків)	3 (20% жінок, 80% чоловіків)	240 (40% жінок, 60% чоловіків)	

Таблиця 43. Таблиця відстеження показників ефективності

Тлумачення ТВПЕ. Використання ТВПЕ допомагає систематизувати дані моніторингу й наочно виявити розриви між цільовими показниками й фактичними даними. Наприклад, коли команда проекту Youth Haven аналізує наведені вище дані ТВПЕ, вона швидко помічає описані далі аспекти.

- Зусилля щодо скорочення часу очікування на консультації в другому році не відповідають цільовим показникам.
- Показник, що відстежує кількість консультаційних сеансів, показує змішані результати:
 - кількість сеансів перевищує цільовий показник другого року;
 - однак дані за показниками свідчать, що відсоток чоловіків серед учасників сесій значно вищий, ніж було заплановано для цього показника.
- Дані наприкінці першого року не збирали. Це пов'язано з тим, що діяльність за цими показниками розпочалася лише на другому році (перший рік був присвячений підготовці центру до відкриття).

MEAL у життєвому циклі проекту РОЗБИВКА ДАНИХ

Розбивка показників передбачає їх розподіл на окремі категорії для ґрунтовнішого аналізу. До прикладів розбивки показників належать розподіл за статтю, географічним розташуванням, соціально-економічним статусом і віковою групою.

У наведеному вище прикладі одним із показників на рівні кінцевих результатів є «П'ять сеансів психологічного консультування на тиждень». Хоча загальна інформація за цим показником буде корисною, проєкт особливо зацікавлений а тому, щоб підтвердити, що потреби учасниць проєкту належним чином задоволені. Розбивка цільових показників і даних моніторингу за статтю допомагає оцінити прогрес у цій сфері.

Оцінювання в режимі реального часу

На етапі планування проєкту ухвалюють рішення щодо оцінювання. У більшості випадків таке оцінювання проводять наприкінці проєкту. Проте один тип оцінювання проводять безпосередньо на етапі реалізації — це оцінювання в режимі реального часу.

Мета **оцінювання в режимі реального часу** — інформаційна підтримка ухвалення рішень під час реалізації проєкту, особливо в динамічних умовах або умовах із високими ризиками.

Мета й обсяг оцінювання в режимі реального часу — навчання та коригування робочих процесів, що часто охоплюють нагальні або пріоритетні напрямки. Вони розпочинаються на ранніх етапах реалізації (іноді протягом перших кількох тижнів), проводяться швидко й зазвичай тривають від 1 до 6 тижнів. Залежно від потреб проєкту їх можна повторювати або проводити циклічно протягом усіх етапів реалізації проєкту.

Для оцінювання в режимі реального часу використовують змішані методи, зокрема короткі опитування, інтерв'ю та прямі спостереження, застосовуючи прості інструменти збору даних, які мінімізують навантаження на персонал. У багатьох випадках застосовуються дистанційні інструменти, як-от телефонні чи відеоінтерв'ю, онлайн-збір даних, якщо очна робота неможлива. Звітування за результатами — швидке й цільове. Результати повідомляють у формі коротких довідок, презентацій або усних обговорень, де основну увагу приділяють практичним висновкам, а не розгорнутому аналізу. Такі висновки зазвичай обговорюють безпосередньо з командою, щоб забезпечити швидку адаптацію і підвищити ефективність реалізації проєкту.

Навчання

На етапі планування бажано додавати навчальні заходи в план MEAL. До таких заходів належать зустрічі з аналізу даних моніторингу, навчальні семінари в межах проекту, а також засідання з ухвалення рішень, що містять навчальний компонент. Такі заходи здійснюються на етапі реалізації проекту.

Під них доцільно використовувати аналіз результатів виконаних заходів як інструмент навчання. Це простий, швидкий і універсальний навчальний інструмент, який дає змогу виявляти й фіксувати досвід і знання, отримані під час реалізації проекту, залучаючи до мозкового штурму й обговорення різних зацікавлених сторін.



Рисунок 43. Аналіз результатів виконаних заходів

Аналіз результатів виконаних заходів відносно простий в організації та реалізації. Цей інструмент можна використовувати наприкінці певного етапу, після подання результату або навіть після особливо складної події. Учасникам ставлять запитання, які допомагають зрозуміти різницю між запланованим і фактично досягнутим результатом.

- Що планували зробити?
- Чого досягли? Зосередьтеся більше на фактах, ніж на думках.
- Чому виникла різниця? Спробуйте пояснити недоліки або перевищені очікування. Чому все пройшло добре? Що могло бути краще? Що завадило зробити більше?
- Чому можна повчитися?

Перевага аналізу результатів полягає в тому, що він дає змогу зібрати корисну інформацію відносно швидко й без витрачання значних ресурсів. Такий аналіз має бути швидким, відкритим і не спрямованим на глибокі роздуми чи тривалі дискусії. Основна мета — надати інформацію для ухвалення операційних, політичних або стратегічних рішень, пов'язаних із поточними або майбутніми заходами.

MEAL у життєвому циклі проекту Сприяння підзвітності під час реалізації проекту

Хоча немає конкретного інструмента для управління підзвітністю на етапі реалізації, команда проекту має і надалі надавати пріоритету підзвітності перед зацікавленими сторонами.

Один зі способів сприяння підзвітності — дотримання командою проекту таких основних стандартів під час виконання роботи:

- **прозорість** — відкритість і чесність щодо прогресу проекту й ухвалених рішень. Як уже зазначалося, регулярна звітність є одним із механізмів прозорості, адже передбачає обмін досягненнями й викликами із зацікавленими сторонами. Наприклад, публікація щоквартального звіту для представників громади або відкритого інформаційного бюлетеня може поінформувати людей про досягнення проекту та труднощі, які виникли під час його реалізації;
- **стандартизація** — дотримання встановлених правил, норм і стандартів. Ідеться про відповідність вимогам і забезпечення якості. Проект має відповідати вимогам організацій-донорів, правовим нормам і галузевим передовим практикам;
- **оперативне реагування** — врахування зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, передусім тих, для кого призначений проект, і реагування на нього. Уже на етапі реалізації всі заплановані механізми зворотного зв'язку (скриньки для пропозицій, громадські зустрічі, гарячі лінії, опитування тощо) мають працювати. Команда проекту має регулярно збирати відгуки й налагодити процес їх розгляду та реагування на них;
- **участь** — залучення зацікавлених сторін до процесів і ухвалення рішень проекту всюди, де це доцільно. Принцип участі є основним упродовж усього проекту й залишається важливим під час його реалізації. Він може передбачати залучення представників громади до зустрічей з огляду реалізації або участь волонтерів і учасників проекту в моніторингу заходів (колективному моніторингу). Підтримуючи участь у заходах MEAL, ви сприяєте формуванню відповідальності та посиленню спроможності громади.

Управління ланцюгом постачання

Важливо чітко розуміти, що головна відповідальність за фінансування проекту, ланцюг постачання й управління кадрами лежить на керівнику проекту. Це правильно, навіть якщо керівник проекту не має прямого лінійного керівництва над представниками команди з постачання. Завдання керівника проекту — забезпечити належне управління фінансами, ефективне й результативне керування товарами, послугами й матеріалами, а також переконатися, що персонал проекту володіє всіма навичками, необхідними для досягнення успіху.

Управління закупівлями

Закупівлі охоплюють повний процес отримання товарів і послуг: від підготовки й обробки заявки на закупівлю до отримання й затвердження рахунка на оплату. Керівник проекту може безпосередньо

відповідати за закупівлю послуг або продуктів, необхідних для розроблення та реалізації проекту, або ж координувати ці дії через інших осіб. Незалежно від конкретної ролі й обов'язків керівника проекту, закупівельна діяльність може суттєво впливати на бюджет і графік проекту, тому її необхідно враховувати й відображати в плані реалізації.

Управління закупівлями зазвичай передбачає чотири кроки.

Крок 1. Планування закупівель

Цей крок мав бути виконаний на етапі планування. На етапі реалізації необхідно підтвердити перелік закупівель і забезпечити розуміння всіх специфікацій і вимог. Ідеться про остаточне погодження технічного завдання для консультанта або технічних характеристик обладнання. Крім того, необхідно переглянути вимоги донора або організації, яких потрібно дотримуватися, наприклад порогові значення для отримання комерційних пропозицій або вимоги щодо публічного оголошення тендера.

Крок 2. Визначення постачальників

Це крок пошуку тих, хто може надати товар або послугу. Він може передбачати публічне оголошення про проведення закупівлі. Такі документи використовують для повідомлення про потреби зовнішнім постачальникам, підрядникам, консультантам або надавачам послуг, які у відповідь надають інформацію або цінові пропозиції.

До основних інструментів, які можна використовувати для визначення постачальників у межах проекту, належать:

- **запит на надання пропозиції (ЗНП)** — застосовується, коли потрібно знайти постачальника, який запропонує рішення для проблеми або потреби. Зазвичай передбачає технічну та фінансову пропозиції;
- **запит на комерційну пропозицію (ЗКП)** — застосовується, коли потреби чітко визначені й необхідно отримати інформацію про ціни від постачальників;
- **запит на проведення оцінювання (ЗПО)** — застосовується для визначення попередньої вартості проекту або послуги. Зазвичай є початковим етапом для формування уявлення про витрати до офіційної закупівельної процедури;
- **запит на виявлення зацікавленості (ЗВЗ)** — застосовується для оцінювання інтересу або ідентифікації потенційних постачальників перед надсиланням офіційного ЗНП або ЗКП.

Крок 3. Вибір, переговори й укладення договору

На цьому етапі отримані пропозиції оцінюють за такими критеріями, як вартість, якість, досвід, строки виконання тощо. На основі цієї оцінки проект вибирає найкращого постачальника, за потреби обговорює умови й оформлює угоду (замовлення на закупівлю, контракт тощо). Після цього закупівля переходить до управління контрактами (забезпечення виконання постачальником зобов'язань і обробка платежів).

Крок 4. Управління контрактом

Після вибору постачальника й укладання контракту керування закупівлями продовжується у формі управління контрактом. На цьому етапі керівник проєкту або уповноважена особа підтримує зв'язок із постачальником, контролює виконання, розв'язує проблеми та забезпечує вчасне надання послуг або товарів із дотриманням визначеної якості.

Управління логістикою

На етапі реалізації команда проєкту має налагодити процес управління логістикою, який забезпечує наявність матеріалів для потреб проєкту в потрібному обсязі й у потрібний час.

Керівник проєкту має координувати роботу з представниками команди, безпосередньо відповідальними за управління запасами, постійно узгоджуючи їх рівень із поточними вимогами та пріоритетами проєкту. У межах цього завдання необхідно забезпечити баланс між попитом і пропозицією проєктних матеріалів та обладнання.

Забезпечуючи цей баланс, керівник проєкту має переконатися, що запроваджено відповідні правила, що встановлюють стандарти й механізми контролю стосовно:

- надійного, безпечного, вчасного, рентабельного й ефективного переміщення матеріалів і обладнання до місця призначення;
- безпечного та контрольованого зберігання обладнання.

Управління активами

Керівник проєкту повинен забезпечити ефективну процедуру управління активами під час етапу реалізації, щоб після завершення проєкту ці активи можна було повернути, передати, перерозподілити або списати. До основних аспектів управління активами належать:

- **облік активів** — ведення реєстру всіх основних засобів, придбаних у межах проєкту. Зазвичай це будь-яке обладнання тривалого використання, вартість якого перевищує певну суму (організація може встановити порогове значення, наприклад реєструвати всі об'єкти вартістю понад 500 доларів США). Реєстр містить опис, серійний номер, дату придбання, вартість, місцезнаходження та користувача (якщо є);
- **класифікація активів** — присвоєння кожному активу ідентифікаційного номера або маркування для його легкого розпізнавання як майна проєкту. Багато організацій використовують інвентарні номери (наліпки з унікальним номером або штрихкодом). Це зменшує ризик крадіжок і полегшує відстеження активів. Наприклад, якщо проєктор має маркування «Проєкт X № 003», очевидно, що він належить проєкту X;
- **моніторинг і оновлення облікових даних** — проведення регулярної перевірки інвентарю. Вона передбачає щоквартальну або щорічну фізичну інвентаризацію, щоб підтвердити наявність активів і оцінити їх стан. Будь-які розбіжності (втрати або пошкодження) необхідно дослідити й зафіксувати в журналі реєстрації проблем або реєстрі активів. Наприклад, якщо камера зникла, зазначте, коли її бачили востаннє та що сталося (крадіжка, втрата, передача в ремонт);
- **захист активів** — запровадження заходів контролю для захисту активів від втрати, пошкодження або неналежного використання. Відповідні заходи залежать від типу активу. Правила можуть вимагати зберігати електроніку (наприклад, ноутбуки) в зачинених приміщеннях або

використовувати захисні троси. Транспортні засоби можуть мати GPS-трекери та суворий облік використання. Необхідно контролювати доступ до складських приміщень і ключів від них.

Сприяння сталому розвитку

Під час реалізації важливо не втрачати з поля зору цілі сталого розвитку проекту. На попередніх етапах (ідентифікація, підготовка й планування), імовірно, вже розробили стратегію сталого розвитку або стратегію завершення проекту, де описано, що відбуватиметься з проектом у довгостроковій перспективі. Під час реалізації плану необхідно постійно переглядати й перевіряти його на основі фактичних даних, а в разі потреби вносити коригування.

На кожній стадії ухвалення важливих рішень перевіряйте сталий розвиток. Під час таких нарад ставте наведені нижче запитання.

- ***Чи залишаються актуальними підхід до завершення проекту та стратегія сталого розвитку?***

Наприклад, ви планували передати проект місцевому органу влади через два роки. На середині етапу реалізації необхідно оцінити, чи справді цей орган готовий і має бажання взяти на себе управління. Якщо ні, можливо, план варто переглянути, наприклад продовжити термін реалізації проекту або знайти альтернативного партнера.

- ***Чи забезпечуємо ми достатній рівень спроможності та підтримки тим, хто продовжуватиме роботу?***

Якщо комітет громади має утримувати об'єкт, чи залучений він до процесу зараз і чи пройшов відповідне навчання? Чи передбачено поступове передання знань і обов'язків під час реалізації проекту, якщо партнерська неурядова організація продовжить надання послуг за проектом?

- ***Чи відбулися зміни в контексті, які впливають на сталий розвиток?***

Наприклад, зміна політики може забезпечити державне фінансування у вашій сфері діяльності, що сприятиме сталому розвитку (за умови інтегрованості проекту з цим фінансуванням) або зменшить потребу в окремих її аспектах. Економічні зміни можуть призвести до того, що громада більше не зможе утримувати об'єкт, як це очікувалося раніше.

Зосередженість на сталому розвитку під час реалізації проекту гарантує, що він не обмежується лише короткостроковими проміжними результатами, а формує довготривалу цінність інвестицій. Легко зосередитися на поточних завданнях і етапах, але саме здатність пов'язувати сьгоднішні дії з тим, що станеться після завершення фінансування проекту, відрізняє просто завершений проект від дійсно успішного та довготривалого.

5.4 Управління ризиками, проблемами та змінами

Управління ризиками

Управління ризиками не припиняється з початком реалізації проєкту. Навпаки, більшість заходів з управління ризиками відбувається саме на етапі реалізації. Упродовж усього етапу реалізації проєкту команда проєкту має регулярно переглядати реєстр ризиків і постійно виносити питання аналізу ризиків на наради з управління проєктом. Мета таких переглядів — відстеження встановлених ризиків і виявлення нових у міру розвитку проєкту. Статус кожного ризику може змінюватися. Імовірність деяких ризиків може зменшитися завдяки успішному подоланню початкових викликів. Натомість інші ризики можуть посилитися або можуть виникнути нові через зміни умов.

Щоразу, коли ймовірність або вплив ризику суттєво змінюється, необхідно оновити реєстр ризиків і вжити відповідних заходів. Наприклад, якщо серед ризиків було визначено «можливі затримки в отриманні дозволів від міста», а в середині проєкту місто дійсно змінило процедуру їх видачі, цей ризик може перерости в реальну проблему, що призведе до затримок. У такому випадку він перестає бути потенційним ризиком і стає активною проблемою, якою потрібно керувати (через процес управління проблемами).

Управління проблемами

Навіть за наявності комплексного й детального плану під час реалізації проєкту виникатимуть проблеми, що становитимуть для нього виклики. Керівники проєктів повинні навчитись управляти проблемами, орієнтуватися в складних ситуаціях і адаптувати план відповідно до актуальної реальності.

Проблема — непідтвержене рішення, нерозв’язана ситуація або проблема, що матиме істотний вплив на проєкт і яку проєктна команда не може негайно розв’язати.

Іншими словами, **ризик** — це те, що *може* статися, а **проблема** — це те, що *вже* відбувається і може перешкодити реалізації проєкту, якщо її не розв’язати. Управління проблемами — це процес виявлення, відстеження та розв’язання таких проблем до того, як вони зірвуть реалізацію проєкту.

Проблеми можуть мати різні форми: затримання через несприятливі погодні умови, конфлікт між зацікавленими сторонами проєкту, невиконання постачальником умов угоди, непередбачений дефіцит бюджету або зміна потреб громади.

Без ефективного розв’язання проблем проєкти можуть зазнати серйозних наслідків, як-от:

- **затримки в графіку та перевищення витрат** — неможливість дотриматися строків або бюджету через нерозв’язані проблеми;
- **проблеми з якістю** — проміжні або кінцеві результати не відповідають стандартам, оскільки проблеми не були своєчасно розв’язані;

- **репутаційні ризики** — зацікавлені сторони втрачають довіру, якщо проблеми накопичуються, що потенційно шкодить репутації неприбуткової організації перед громадою, донорами або організаціями-донорами;
- **суперечки після завершення проєкту** — нерозв'язані під час реалізації проєкту проблеми можуть призвести до конфліктів або скарг після його завершення. Наприклад, громада незадоволена тим, що обіцяні результати не були досягнуті.

Процес управління проблемами зазвичай охоплює кілька складників:

- **виявлення та відстеження проблем** — розпізнавання й документування проблем відразу після їх виникнення, перш ніж вони негативно вплинуть на проєкт. Команду необхідно заохочувати й навчати вчасно повідомляти про проблеми. Кожну проблему вносять до журналу, зазначаючи основні деталі (дата виявлення, опис, особа, яка повідомила), щоб нічого не було втрачено. Такий крок тісно пов'язаний із моніторингом ризиків і регулярним моніторингом проєкту — часто проблему виявляють саме тому, що показник моніторингу відхилився від цілі;
- **аналіз проблеми** — після виявлення проблеми команда аналізує її, щоб зрозуміти першопричину та можливі наслідки. Такий аналіз може передбачати оцінювання впливу проблеми на різні аспекти проєкту (обсяг, графік, вартість, якість тощо) і пошук можливих рішень;
- **передавання інформації про проблеми** — інформування організації відповідного рівня для її розв'язання. Незначні проблеми можна повідомити команді проєкту або функціональному керівнику, тоді як серйозні проблеми можуть потребувати ескалації до власника проєкту, організації-донора або органу управління. Чітка комунікація також передбачає інформування зацікавлених сторін про статус проблеми та способи її розв'язання;
- **контроль проблем** — команда проєкту повинна системно відстежувати, контролювати й розв'язувати проблеми, що виникають упродовж реалізації проєкту. Це дає змогу запобігти їх ескалації, уникнути порушення строків і забезпечити досягнення цілей проєкту.

Принципи управління проєктами УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ

Не кожен ризик чи проблему керівник проєкту може розв'язати самостійно. Іноді потенційні рішення, зокрема зміна обсягу, подовження строків або перерозподіл коштів, можуть виходити за межі повноважень керівника проєкту або не відповідати встановленим допустимим відхиленням. У таких ситуаціях вкрай важливо ескалувати проблему в межах системи управління проєктом. Рада проєкту або керівна група відіграють важливу роль в оцінюванні ескалованих ризиків і проблем, розумінні їхніх наслідків і ухваленні рішень, які забезпечують відповідність проєкту його загальним цілям. Проактивну ескалацію не варто розглядати як невдачу. Навпаки, вона свідчить про ефективне управління проєктом і належний рівень підзвітності.

Більшість проектів використовують журнал реєстрації проблем для реєстрації, відстеження та контролю проблем.

Журнал реєстрації проблем — інструмент, що використовується для **реєстрації, відстеження та контролю проблем**, які виникають протягом реалізації проекту.

У таблиці нижче наведено приклад того, як у проекті Youth Haven використовували шаблон журналу реєстрації проблем для розв'язання проблеми, пов'язаної із затримкою ремонту санвузлів у центрі допомоги.

Проблема	Повідомив	Опис	Дата повідомлення	Призначено	Дата призначення	Статус	Ужиті заходи/подальші кроки
001 Затримка з кресленнями для реконструкції	Керівник об'єкта	Креслення для реконструкції затримуються на два тижні.	21 березня	Керівнику об'єкта	23 березня	Закрито	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалість затримки перевищує допустимі відхилення для керівника об'єкта (5 днів), тому проблему передано на розгляд керівнику проекту. • Додатково залучено персонал для монтажу гіпсокартонних панелей. • Прискорено закупівлю матеріалів.

Таблиця 44. Журнал реєстрації проблем проекту Youth Haven

Документування та контроль виконання важливі на всіх етапах управління проблемами. Кожна суттєва проблема має бути зареєстрована в журналі, зокрема із зазначенням інформації про те, яке рішення було ухвалено й коли. Це підвищує підзвітність і надає цінну інформацію під час оцінювання проекту після його завершення й аналізу практичного досвіду, отриманого під час його реалізації. Розв'язана проблема може стати важливим уроком щодо того, як уникнути подібних ситуацій у майбутніх проектах або на наступних етапах цього проекту.

MEAL у життєвому циклі проекту ВИКОРИСТАННЯ ЖУРНАЛІВ РЕЄСТРАЦІЇ ПРОБЛЕМ ЯК НАВЧАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Хоча журнал реєстрації проблем зазвичай розглядається як інструмент контролю, він також служить чудовим засобом для навчання в межах проекту.

Зміст журналу виявляє розбіжності між тим, що було заплановано, і тим, що насправді сталося, надаючи цінну інформацію, яку не завжди можна отримати лише завдяки успіху. Коли проект постає перед викликами через порушення кінцевих термінів, перевищення бюджету, незадоволеність зацікавлених сторін або недосягнуті цілі, це змушує команду аналізувати першопричини, переглядати припущення та визначати сфери для вдосконалення. Такий досвід може посилити майбутнє планування, оцінювання ризиків, комунікацію та ухвалення рішень.

Команди проекту, які чесно аналізують невдачі, краще підготовлені до адаптації, інновацій і запобігання подібним помилкам у майбутньому. Хоча невдача може здаватися дорогою в короткостроковій перспективі, вона може призвести до довгострокових вигод, формуючи більш компетентні, уважні та гнучкі команди проекту.

Управління змінами

В управлінні проектами *зміна* — це будь-яке відхилення від початкового плану проекту, що стосується обсягу робіт, графіка, бюджету, ресурсів або цілей. Зміни можуть бути спричинені появою нової інформації, виникненням ризиків або можливостей, зворотним зв'язком від зацікавлених сторін або зовнішніми чинниками, як-от оновлення політики чи ринкові зміни.

Важливо усвідомлювати, що не кожна зміна потребує формальної процедури. Чимало незначних коригувань можна (і варто) вносити неформально за допомогою процесу управління проблемами, за умови що вони залишаються в межах заздалегідь визначених допустимих відхилень, визначених у паспорті проекту.

Якщо запропонована зміна виходить за межі цих відхилень, її необхідно ескалувати й керувати нею за допомогою формального процесу контролю змін. Плани проекту не мають бути жорсткими чи негнучкими, але змінами потрібно управляти структуровано, щоб забезпечити узгодженість, підзвітність і обґрунтоване ухвалення рішень.

Якщо цього не робити, можуть виникнути такі труднощі:

- команди можуть наполегливо дотримуватися плану, який не працює, лише тому, що «так було погоджено», навіть коли факти свідчать про необхідність змін;

- страх зізнатися донорам або вищому керівництву в тому, що план потребує змін, може змусити команди приховувати проблеми або уникати необхідних коригувань, що лише погіршує ситуацію;
- небажання переглядати й оновлювати проектну документацію;
- відсутність чіткого розуміння процесу впровадження змін.

Щоб уникнути цих пасток, керівник проекту повинен знайти баланс: залишатися гнучким і здатним до адаптації, одночасно зберігаючи контроль завдяки чіткому процесу управління змінами. Інакше кажучи, потрібно бути відкритими до змін плану в разі потреби, але впроваджувати їх структуровано, щоб кожна зміна була належним чином оцінена й схвалена.

Оскільки зміни можуть впливати на строки, витрати і якість, зазвичай ними управляють через процес контролю змін, який гарантує, що будь-яка запропонована зміна:

- **формально подана й зареєстрована** зазвичай за допомогою форми запиту на зміни або принаймні задокументованого електронного листа/звернення. Ініціатором може бути представник команди, зацікавлена сторона або керівник проекту, якщо він виявив потребу в зміні;
- **проаналізована на предмет впливу** — команда має оцінити, як зміна вплине на всі аспекти проекту, а не лише на окрему ділянку. Він передбачає аналіз впливу на графік, ресурси, витрати, якість, ризики й інші взаємопов'язані елементи. Наприклад, додавання нового заходу, імовірно, потребуватиме більше часу та коштів. Перехід на інше програмне забезпечення може спричинити додаткові потреби в навчанні та нові ризики;
- **ретельно задокументована** — результати аналізу впливу та деталі зміни мають бути зафіксовані письмово. Зазвичай така документація входить до складу проектної документації, а після схвалення змін оновлюють відповідні документи плану проекту;
- **розглянула відповідними особами, що ухвалюють рішення** — паспорт проекту (або план управління) має визначати, який рівень змін може затверджувати керівник проекту, а які потребують схвалення вищого керівництва. Цей поріг важливий для правильного спрямування запиту на зміну.

Обов'язково переконайтеся, що запропонована зміна дозволена умовами угоди з донором. Якщо ні, реалізація зміни може бути неможливою без перегляду умов такої угоди.

Багатьом організаціям корисно мати блок-схему, яка відображає процес подання запиту на зміну та його затвердження. Нижче наведено ілюстративний приклад такого процесу.

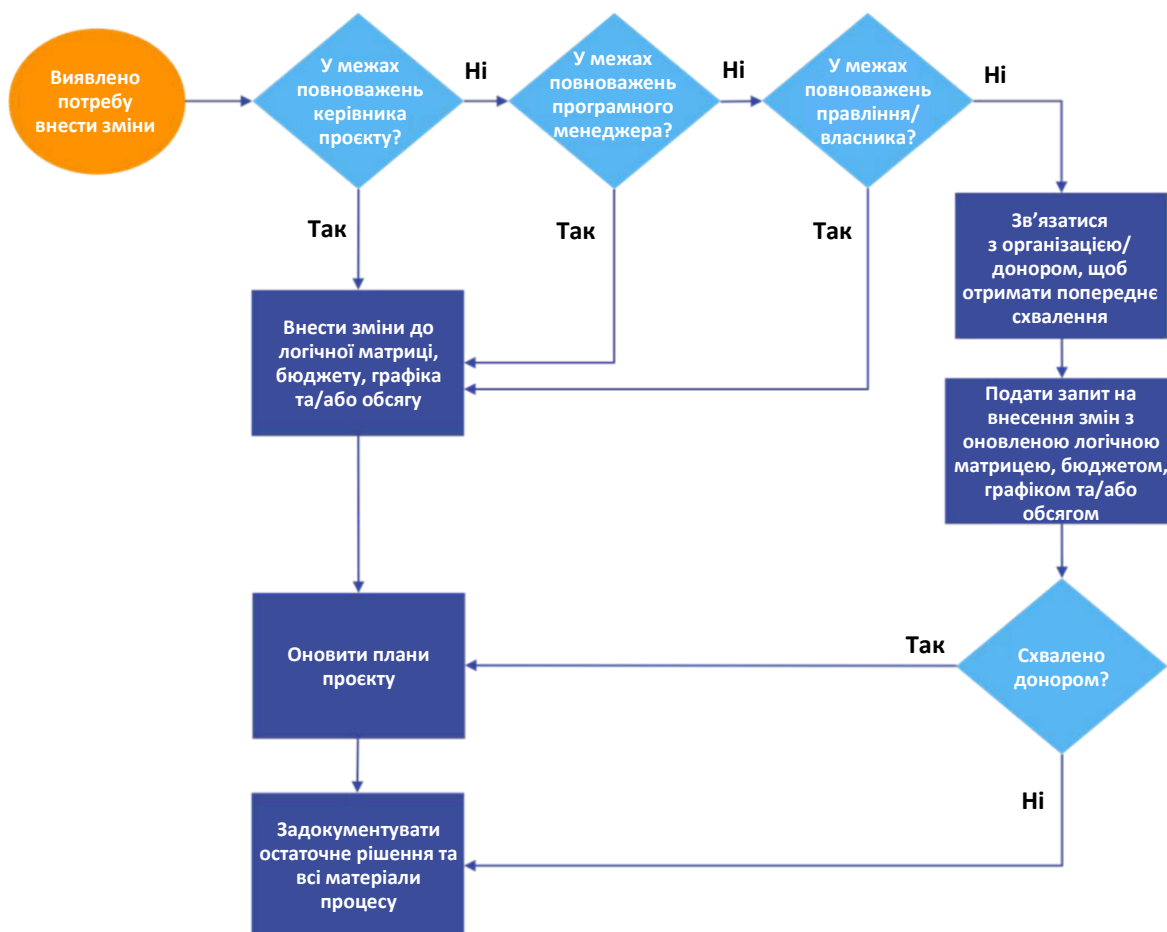


Рисунок 44. Ілюстративна блок-схема запиту на зміну

Якщо запропоновану зміну схвалено, керівник проекту повинен виконати такі дії:

- **повідомити про зміну** — уся команда проекту й інші відповідні зацікавлені сторони мають бути поінформовані про затверджені зміни. Кожен повинен знати про те, що зміни відбулися. Наприклад, якщо організація-донор має затвердити коригування бюджету, її необхідно залучити до комунікації на ранньому етапі. Якщо додається новий результат, відповідальні члени команди повинні негайно про це дізнатися;
- **переглянути план проекту** — інтегрований контроль змін означає цілісний підхід до проекту. У разі схвалення зміни необхідно оновити всі відповідні частини плану проекту. Якщо додають нові завдання, потрібно переглянути графік, розподілити обов'язки та скоригувати бюджет. Якщо результат вилучають, необхідно офіційно зняти вимогу та повідомити зацікавлені сторони;
- **оновити журнал змін** — у цьому документі фіксують усі запити на зміни, їх статус (схвалено чи ні) і короткий опис змін. Він стане корисним для відстеження еволюції проекту, а також для подальших аудитів чи оцінювання.

Принципи управління проектами ІНТЕГРОВАНІСТЬ

Контроль змін — головний механізм, який забезпечує і реалізує управління проектом.

Управління проектом визначає загальну структуру для ухвалення рішень, підзвітності та нагляду. У межах цієї структури контроль змін забезпечує структурований процес розгляду, затвердження та документування будь-яких запропонованих змін в обсязі, графіку, бюджеті або цілях проекту.

Вимагаючи, щоб усі зміни проходили через формальний процес розгляду й затвердження, контроль змін гарантує прозорість ухвалення рішень, оцінювання ризиків і відповідність змін організаційним процедурам і вимогам донорів.

Розділ 6. ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЄКТУ

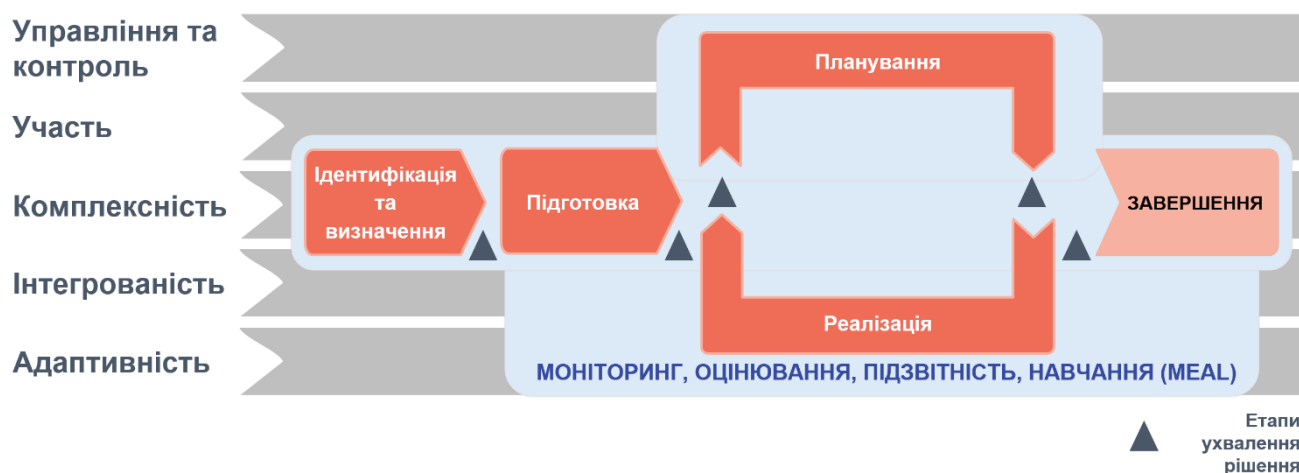


Рисунок 45. Етапи реалізації проєкту — завершення

6.1 Початок роботи

Завершення проєкту — важливий, а не другорядний етап життєвого циклу проєкту, який не можна проігнорувати або виконати поспіхом. Команди зазвичай прагнуть завершити останній захід і відразу переключити увагу на нові проєкти або інші нагальні завдання. Однак щоб закріпити результати наполегливої роботи, виконати всі зобов'язання й створити умови для подальшого успіху зацікавлених сторін та організації необхідне належне завершення проєкту. Закриття проєкту передбачає систематичне завершення інших заходів і формальностей, щоб нічого не було пропущено.

Ключ до ефективного завершення — початок з урахуванням кінцевої мети. Як говорить вислів: *«Плануйте завершення проєкту в день його запуску»*. Підготовка до завершення проєкту має починатися ще на етапі ідентифікації та визначення й тривати протягом етапів підготовки, планування та реалізації проєкту. Перегляд стратегії та планів завершення на кожному етапі допоможе уникнути хаосу наприкінці проєкту.

Ресурси, проміжні результати й процеси

ЕТАП ЗАВЕРШЕННЯ

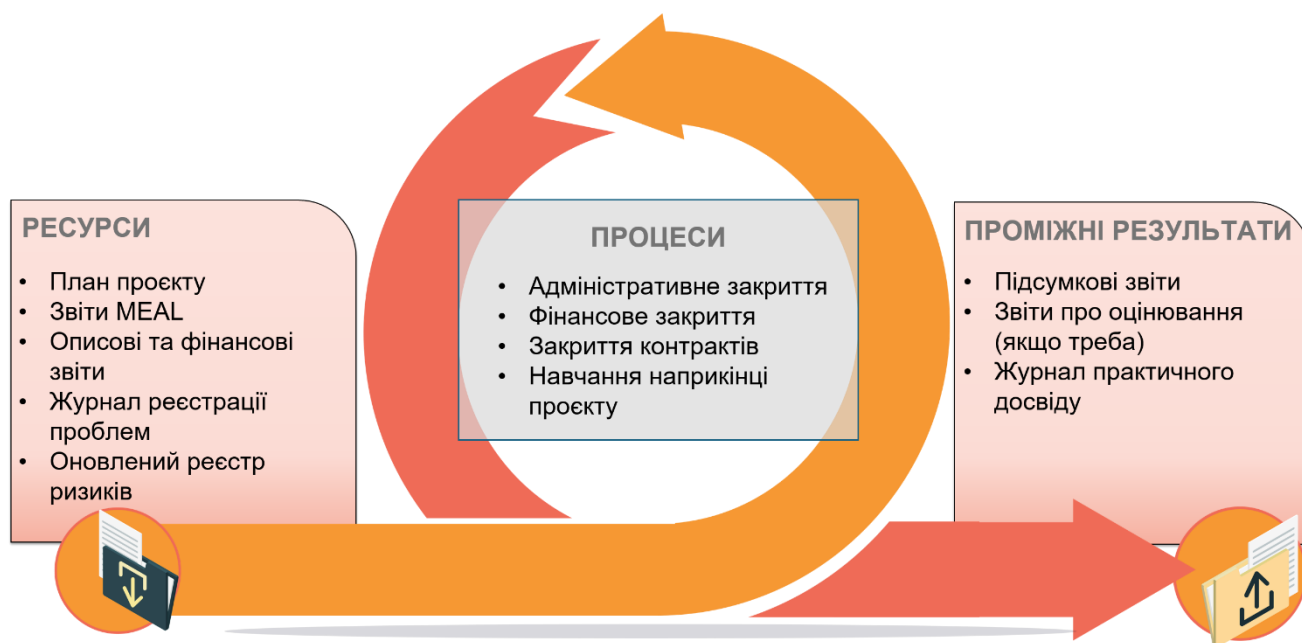


Рисунок 46. Ресурси, процеси та проміжні результати етапу

Ресурси

До основних ресурсів етапу завершення проєкту належать:

- план проєкту;
- звіти MEAL;
- описові та фінансові звіти;
- журнал реєстрації проблем;
- оновлений реєстр ризиків.

Проміжні результати

Після етапу завершення проєкту буде отримано такі проміжні результати:

Проміжний результат	Найменування
<i>Підсумкові звіти</i>	Звіти про завершення проєкту охоплюють описові та фінансові звіти, а також, у разі потреби, звіти MEAL, необхідні для виконання вимог донора, організації та/або регулювальних органів.
<i>Звіти про оцінювання</i>	Якщо для проєкту передбачено оцінювання, необхідно підготувати звіт, у якому викладено основні висновки.
<i>Журнали практичного досвіду</i>	Структурований інструмент для фіксування досвіду, ідей і роздумів упродовж реалізації проєкту. Він допомагає командам документувати, що спрацювало добре, а що ні, і чому. Крім того, він створює базу знань для майбутніх проєктів і вдосконалення організаційних методів роботи.

Таблиця 45. Проміжні результати етапу завершення проєкту

Процеси

Під час етапу завершення проєкту необхідно виконувати низку процесів, пов'язаних із:

- адміністративним закриттям;
- фінансовим закриттям;
- закриттям контрактів;
- навчанням наприкінці проєкту.

Керівник проєкту повинен переконатися, що всі зобов'язання за проєктом виконані, документація впорядкована, контракти закриті, а здобутий досвід зафіксований для підтримки майбутніх ініціатив.

Звітність

Якщо говорити про «улюблений» аспект управління проєктами, звітність згадують рідко. У більшості керівників і команд проєктів звітність викликає колективне «зітхання» й виконується лише тому, що цього вимагає донор або партнер. Утім коли йдеться про її значення, важливо пам'ятати: якщо щось не відображено у звіті, цього не було.

Звітування наприкінці проєкту може бути інтенсивним процесом зі стислими термінами та великою кількістю вимог. Звітування належить до непрямих заходів проєкту, для реалізації яких необхідно передбачити час і ресурси на виконання зобов'язань щодо звітності.

Підсумковий описовий звіт

Протягом реалізації проєкту зацікавленим сторонам та/або донорам подають кілька звітів про перебіг його реалізації. Підсумковий описовий звіт більш ґрунтовний і зазвичай містить детальний огляд усього, що відбулося в межах проєкту. Зміст такого звіту часто передбачає такі розділи (хоча залежно від організації або донора вимог може бути більше або менше):

- короткий опис проєкту;
- результати проєкту (досягнуті цілі, показники, проміжні й кінцеві результати);
- виклики та проблеми;
- практичний досвід;
- короткий опис активів і запасів/повернення/списання.

Підсумковий фінансовий звіт

Теоретично всі кошти отримано на етапі підготовки проєкту до завершення. Нерідко буває, що фінальний платіж утримується до подання та затвердження останніх звітів. Імовірно, під час реалізації проєкту регулярно подавали фінансові звіти для контролю ситуації. Підсумковий фінансовий звіт узагальнює всю фінансову інформацію. Він має чітко показувати, як були витрачені кошти, і пов'язувати ці витрати з початковими домовленостями в договорі. Якщо під час реалізації проєкту відбулися зміни, вони мали бути погоджені заздалегідь, а також необхідно подати відповідну документацію разом з усіма іншими підтверджувальними документами.

Підсумковий звіт MEAL

Часто команда готує підсумковий звіт MEAL, у якому підсумкові дані порівнюють із базовими, щоб визначити, наскільки було досягнуто цілей і показників. Такий звіт зазвичай включають до підсумкового описового звіту. Він надає цінну інформацію для підсумкового оцінювання проєкту.

MEAL у життєвому циклі проєкту ПІДЗВІТНІСТЬ

Не забувайте про комунікацію з усіма зацікавленими сторонами під час завершення проєкту. Хоча основна частина роботи зі звітністю зосереджена на обміні інформацією з донорами та вашою організацією, важливо також донести інформацію про досягнення, практичний досвід і загальні відомості про проєкт до відомих учасників і громади.

Вона може охоплювати резюме результатів підсумкового оцінювання, звітування про досягнення проєкту або проведення підсумкової зустрічі, під час якої громадськість інформують про результати, досягнуті завдяки реалізації проєкту.

6.2 Порядок завершення проєкту

Якщо через два роки після завершення проєкту буде проведено аудит, чи будете ви готові? Чи є системи, які гарантують завершення адміністративних, фінансових і договірних аспектів закриття проєкту?

Розглядайте порядок завершення проєкту як систему «закриття книг» у прямому (фінансові рахунки) і переносному (усі адміністративні завдання та договірні елементи) сенсах. Ретельне управління договірним, фінансовим і адміністративним завершенням захищає організацію від майбутніх ускладнень. Це допомагає уникнути проблем під час аудитів проєкту, а також знижує ризик виникнення суперечок із постачальниками, працівниками та донорами щодо стану рахунків.

Договірне та юридичне закриття

Усі договори мають бути офіційно закриті до завершення проєкту в співпраці з відповідними командами підтримки проєкту (відділи кадрів і закупівель, фінансовий відділ).

- Чи закриті договори з постачальниками, субпідрядниками, донорами, іншими сторонами, організаціями-виконавцями?
- Чи перевірили та прийняли донори результати проєкту?

Фінансове закриття

Керівник проєкту повинен тісно співпрацювати з працівниками фінансового відділу, щоб переконатися, що в проєкті виконано всі вимоги. Для фінансового закриття потрібна наявність усієї підтверджувальної документації та звітів. Запитання, які варто розглянути:

- Чи отримано все затверджене фінансування від донора?
- Чи опрацьовані всі витрати?
- Чи вся дебіторська заборгованість (аванси в межах проєкту, аванси на відрядження й аванси постачальникам) погашена або перенесена на інший номер проєкту чи номер рахунку?
- Чи вся кредиторська заборгованість (остаточні розрахунки з постачальниками й підрядниками) сплачена?
- Чи врегульовано відшкодування витрат працівникам і аванси на відрядження?
- Чи узгоджений фонд дрібних витрат і будь-які операційні аванси?

Адміністративне закриття

Адміністративне закриття передбачає заходи, пов'язані з управлінням кадрами, ланцюгом постачання та документацією.

- Чи звільнено або переведено персонал проєкту на нові посади?
- Чи перерозподілено, продано або передано обладнання, транспортні засоби й офіси проєкту?
- Чи актуальні архіви та/або документи проєкту?

Закриття питань управління кадрами

Чи звільнено або переведено персонал проєкту на нові посади?

Під час завершення проєкту необхідно визначити долю працівників і волонтерів, які були залучені до нього. У багатьох випадках представників команди переводять на нові проєкти або повертають до кадрового резерву. Якщо посади фінансувалися винятково коштом проєкту, відділ кадрів має вчасно повідомити про дати завершення контрактів або обговорити їх продовження, якщо частина працівників залишається для виконання післяпроєктних завдань. Наприклад, у проєкті Youth Haven були штатний координатор проєкту й два соціальні працівники з виїзною роботою з річними контрактами. Під час закриття відділ кадрів перевів цих працівників до інших фінансованих програм для молоді або розірвав їхні контракти з дотриманням належних строків повідомлення та проведенням вихідних співбесід. Турбота про людей під час завершення проєкту важлива для морального стану та справедливості. Ніхто не повинен залишатися в невідомості щодо свого робочого статусу, коли проєкт добігає кінця.

Завершення ланцюга постачання

Чи перерозподілено, продано або передано обладнання, транспортні засоби й офіси проєкту?

Багато проєктів набувають активів (комп'ютери, меблі, транспортні засоби, матеріали) або створюють продукти (навчальні посібники та програми). На етапі завершення проєкту потрібен план для кожного з цих елементів. Перевірте політику організації щодо управління активами й будь-які вимоги донора щодо розпорядження ними. Якщо актив вартістю понад певну суму було придбано коштом донора, він очікує звіт щодо нього або може вимагати погодження на його передання чи продаж. Звичайні підходи передбачають передання активів іншій організації або органам влади (для підтримки сталого впливу проєкту), повторне використання всередині вашої організації, пожертвування чи продаж для благодійних цілей або, у разі потреби, відповідальне списання. Наприклад, організація Havenford Cares залишила ноутбуки та меблі, придбані в межах проєкту, щоб їх можна було й надалі використовувати в центрі соціальної та медичної допомоги після завершення проєкту (за згодою донора), а залишки матеріалів перерозподілила або передала іншим своїм програмам. Таким чином, нічого не витрачається даремно, користь від проєкту зберігається, а правил донорів дотримано.

Документація

Чи актуальні архіви та/або документи проєкту?

Протягом реалізації проєкту, імовірно, створили низку документів: звіти про перебіг реалізації проєкту, договори, дані MEAL, записи про заходи безпеки й інші матеріали. Настав час переконатися, що всі документи упорядковані, належним чином промарковані та зберігаються безпечно й доступно для майбутнього використання.

Упорядкуйте цифрові файли у відповідних папках (з резервними копіями за потреби) і паперові документи відповідно до політики вашої організації і вимог законодавства щодо захисту даних. Політика передбачає безпечне зберігання, передання або знищення файлів у спосіб, що захищає конфіденційність осіб і поважає їхні права.

6.3 Оцінювання проєкту

Якщо проєкт передбачає оцінювання, до нього потрібно підійти системно.

Оцінювач має тісно співпрацювати з командою проєкту для розроблення методології, робочого плану й інструментів оцінювання. Команда має надати проєктну документацію та плани моніторингу, а оцінювач і команда, імовірно, координуватимуть дії через фахівців MEAL і команди проєкту для збору даних серед зацікавлених сторін. Завершивши оцінювання, результати необхідно представити відповідним зацікавленим сторонам.

6.4 Фіксування практичного досвіду

Важливим кроком для постійного вдосконалення будь-якої організації є фіксування практичного досвіду. Воно перетворює шлях проєкту — як успіхи, так і виклики — на практичну мудрість для майбутнього. Етап завершення проєкту — найкращий час для збору й аналізу досвіду, оскільки спогади ще свіжі та є можливість поглянути на весь проєкт загалом.

Сприймайте практичний досвід як «банк знань» своєї організації. Протягом реалізації проєкту могли траплятися несподіванки, інновації або перешкоди, які дали цінні висновки. Можливо, ви знайшли метод взаємодії, який був надзвичайно ефективним у роботі з молоддю, або з'ясували, що певне припущення в плані було хибним і потребувало коригування під час реалізації проєкту. Важливо задокументувати ці спостереження, щоб вони принесли користь майбутнім ініціативам.

MEAL у життєвому циклі проєкту НАВЧАННЯ

Практичний досвід і секторальна співпраця

Без сумніву, між організаціями є певна стриманість щодо обміну інформацією. Зазвичай вона пов'язана з конкуренцією за фінансування та побоюваннями публічно ділитися викликами й недоліками. Наші проєкти (і організації) не можуть досягти значного впливу поодинці. Для цього необхідно працювати й співпрацювати з іншими учасниками нашого сектора.

Обмін практичним досвідом із різними зацікавленими сторонами, зокрема з організаціями, що працюють у подібних тематичних сферах, створює міцне підґрунтя для того, щоб усі проєкти, покликані приносити суспільне благо, могли користуватися нашим досвідом.

Створіть систему обміну досвідом цього проєкту з іншими командами. Деякі організації періодично проводять зустрічі з обміну знаннями або мають централізоване сховище для практичного досвіду. Багато проєктів створюють журнали практичного досвіду або звіти, щоб переконатися, що здобутий досвід не буде втрачено.

Щоб переконатися, що практичний досвід дійсно впливає на майбутню роботу, інтегруйте відповідні висновки в планування нових проєктів або у вступні зустрічі. Коли організація розроблятиме наступний проєкт, перегляньте досвід цього проєкту, щоб скоригувати структуру нового (наприклад, «Ми дізналися, що можливість роботи у вечірні години була головним чинником, і на початку потрібно ретельніше навчати волонтерів»). Саме так організація стає ефективнішою — за допомогою свідомого навчання й адаптації на основі досвіду.

Отже, не дозволяйте проєкту завершитися без підбиття підсумків отриманого досвіду. Легко дозволити щільному графіку завадити цьому кроку, але його ігнорування означає, що ви можете повторити помилки, яких можна було уникнути, або втратити можливість покращити роботу наступного разу.

6.5 Залучення зацікавлених сторін під час завершення проєкту

Те, як проєкт завершується, залишає тривале враження в зацікавлених сторін. Завершення проєкту — важливий момент для взаємодії з донорами, користувачами послуг, партнерами та внутрішнім керівництвом. Це не те, що має відбуватися тихо «за лаштунками». Процес має бути відкритим і інклюзивним, щоб зацікавлені сторони почувалися поінформованими, залученими й належно оціненими.

До основних заходів із залучення зацікавлених сторін під час завершення проєкту належать перелічені нижче.



- **Підсумкова зустріч або святкування:** проведіть захід або зустріч, щоб поділитися досягненнями, висловити вдячність і обговорити подальші кроки. Це може бути як формальна презентація для донорів, так і неформальне святкування з громадою.
- **Зворотний зв'язок від зацікавлених сторін:** завершення проєкту передбачає слухання й обмін інформацією. Збирайте відгуки за допомогою опитувань, неофіційних обговорень або огляду звітів. Проєкт Havenford використовував форму зворотного зв'язку під час підсумкового заходу для громади й ділився висновками з керівництвом, підкреслюючи голоси громади та сприяючи навчанню організації.
- **Визнання та подяка:** висловіть вдячність персоналу, волонтерам, партнерам і донорам. Листи-подяки, невеликі зустрічі або публічні згадки допомагають зберегти добру репутацію. Наприклад, директор Havenford Cares особисто зателефонував донорам, а керівник проєкту подякував Раді проєкту. Обидві дії допомогли підкреслити цінність співпраці та заклали міцне підґрунтя для майбутнього партнерства.

Використовуйте доступні й інклюзивні канали комунікації, щоб усі зацікавлені сторони знали про завершення проєкту, його результати та подальші плани. Продумане й прозоре завершення проєкту зміцнює довіру до організації та відносини з партнерами.

6.6 Контрольний список завершення проекту

Контрольний список завершення проекту підсумовує основні дії, які необхідно виконати на останньому етапі проекту. Він не замінює ретельне планування, а є практичним інструментом, що допоможе переконатися, що жоден важливий крок від фінансового звірвання до подяки зацікавленим сторонам не був пропущений. Використовуйте цей список як рекомендації щодо планування закриття проекту, розподілу обов'язків між командою і відстеження прогресу в процесі завершення. Він слугує довідковим матеріалом під час підсумкових нарад команди й аналізу результатів виконаних заходів.

Сфера закриття	Основні дії
Фінансове закриття	<ul style="list-style-type: none"> Звірити всі фінансові показники Переконаватися, що всі кошти отримано, а платежі здійснено Закрити всі рахунки або фонди дрібних витрат Підготувати фінансову звітність і провести аудит
Адміністративне закриття	<ul style="list-style-type: none"> Завершити процедури з кадрових питань для персоналу/волонтерів Ухвалити рішення щодо розпорядження активами (передання/перерозподіл/списання) Належним чином заархівувати всі документи й дані
Договірне та юридичне закриття	<ul style="list-style-type: none"> Закрити або оновити угоди й контракти Розірвати договори оренди та скасувати невикористані послуги Виконати юридичні та нормативні зобов'язання
Звітність і MEAL	<ul style="list-style-type: none"> Подати підсумковий описовий і фінансовий звіти Провести підсумковий аналіз результатів виконаних заходів, оцінювання або підготувати звіт MEAL
Сталий розвиток/перехід на нову посаду	<ul style="list-style-type: none"> Виконати план виходу з проекту або переходу на нову посаду Передати обов'язки та знання Забезпечити підтримку після завершення проекту або направлення
Комунікація із зацікавленими сторонами	<ul style="list-style-type: none"> Повідомити всіх зацікавлених сторін про завершення проекту/перехід Пояснити зміни та поділитися кінцевими результатами Використовувати відповідні канали комунікації
Подяка	<ul style="list-style-type: none"> Подякувати донорам, партнерам, персоналу та волонтерам Надіслати листи/електронні повідомлення або провести заходи подяки Публічно відзначити внесок, де це доречно
Практичний досвід	<ul style="list-style-type: none"> Провести сесію з практичного досвіду/аналіз результатів виконаних заходів Задokumentувати досягнення й виклики Поширити практичний досвід у межах організації

Захист та інклюзивність	<ul style="list-style-type: none"> • Переконатися, що зобов'язання щодо захисту виконано • Підтримати перехід вразливих учасників на нові посади • Використовувати інклюзивні методи комунікації
Подальший супровід	<ul style="list-style-type: none"> • Запланувати подальший моніторинг або підсумкове оцінювання • Призначити відповідальних за подальші перевірки • Оцінити довгостроковий вплив, якщо можливо

Таблиця 46. Контрольний список завершення проєкту

Ретельне завершення проєкту гарантує виконання всіх зобов'язань, збереження кінцевих результатів проєкту, задоволеність зацікавлених сторін і підготовку організації до майбутніх досягнень. Якщо проєкт завершено належним чином, з'являється можливість відзначити досягнення, проаналізувати виклики та впевнено перейти до наступної ініціативи.

Розділ 7. КІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

Адаптація посібника

Немає єдиної дорожньої карти для ефективного управління проєктами. Кожен проєкт унікальний і має власні цілі. Застосування інструментів і методів без урахування умов, ресурсів, взаємовідносин і викликів у кращому випадку призведе до формального й «шаблонного» проєкту. У гіршому випадку це може призвести до перевантаження самим процесом управління проєктом.

Коли це можливо, керівник проєкту повинен визначити, чи можна адаптувати інструменти, процеси та підходи, описані в цьому посібнику, до конкретних потреб і умов проєкту. Поставте собі запитання нижче.

- Яку додану цінність принесе використання нового інструмента?
- Чи потрібно змінювати наявні процеси внаслідок впровадження нового інструмента або методу?

Бувають ситуації, коли інструмент або метод теоретично можна застосувати, але з певних причин вони можуть бути недоречними в конкретних умовах. Керівники проєкту повинні навчитися критично аналізувати свій проєкт, перш ніж вибирати та впроваджувати інструменти й методи, що відповідають його потребам.

Висновок

Сподіваємося, цей посібник допоміг вам зрозуміти, що управління проєктами — це не лише плани, інструменти чи контрольні списки. Це процес перетворення амбіцій на дії, а дій — на результат. Незалежно від того, чи керуєте ви невеликою локальною ініціативою, чи багаторічною програмою з безліччю зацікавлених сторін, основні принципи залишаються незмінними: чітко визначайте цілі, залучайте потрібних людей, думайте наперед, залишайтеся гнучкими та постійно навчайтеся.

Ми пройшли разом усі етапи реалізації проєкту від визначення ідеї до завершення проєкту та фіксування практичного досвіду. На цьому шляху ми познайомилися з підходом MEAL, навчилися балансувати між часом, вартістю й обсягом робіт, а також побачили, як долати реальні виклики на прикладі проєкту допомоги безпритульній молоді Horizons. Найголовніше, що ми довели, — управління проєктами

доступне кожному, а не лише вузьким фахівцям. Будь-яка вмотивована та вдумлива людина, особливо та, що прагне творити соціальне благо, може опанувати таку навичку.

Що далі?

Тепер ваша черга. Незалежно від того, запускаєте ви свій перший проєкт чи вдосконалюєте десятий, використовуйте отримані знання й адаптуйте їх під себе. Налаштовуйте інструменти, довіряйте власному судженню та не бійтеся ставити запитання. Використовуйте цей посібник як відправну точку (довідник, компаньйона та джерело впевненості) у своїй важливій роботі.

У вас уже є мотивація. Тепер у вас є й методика. Уперед, робіть добрі справи!

Зробімо світ кращим, керуючи змінами заради соціального блага.

Додаток І. Глосарій

Заходи	Робота, необхідна для досягнення проміжних результатів проєкту.
Бюджет на основі заходів	Метод бюджетування, який оцінює та розподіляє витрати на основі конкретних заходів, необхідних для завершення проєкту або реалізації програми.
Адаптивне управління	Ітеративний підхід до управління проєктами, що дозволяє коригувати плани, стратегії та заходи залежно від нових даних, відгуків учасників чи змін умов.
Припущення	Необхідні умови, які мають залишатися в силі, щоб причинно-наслідкові взаємозв'язки проєкту залишалися надійними.
Упередженість	Систематична помилка або спотворення в зборі, аналізі, тлумаченні або передаванні даних, що призводить до неточних або оманливих результатів.
Оцінювання «знизу вгору»	Оцінки, які генерують зацікавлені сторони, які знають умови роботи за проєктом і його виклики.
Бюджетне відхилення	Різниця між запланованими витратами бюджету та фактичними витратами на певний момент часу.
Відхилення від нормативних витрат	Порівняння запланованих витрат бюджету з фактичними витратами.
Прискорення	Прискорення критичного шляху через залучення додаткових ресурсів, без гарантії максимальної ефективності.
Критичний шлях	Серія завдань, що визначає мінімальний час, необхідний для реалізації проєктних заходів.
Порівняльні потреби	Потреби, які виявляються через визначення відмінностей, розбіжностей і нерівностей між групами. Наприклад, хто має ресурси або послуги, а хто ні.
Стадія ухвалення рішень	Контрольна точка, де основні зацікавлені сторони переглядають стан і плани проєкту й ухвалюють рішення про продовження, адаптацію або припинення реалізації проєкту.
Основні заходи	Завдання та заходи, що безпосередньо сприяють створенню конкретних продуктів і послуг за проєктом.
Управління набутою вартістю	Порівнює заплановану роботу, фактично виконану роботу та фактичні витрати, щоб визначити, чи відповідає бюджет проєкту запланованому бюджету.
Обладнання	Довгострокові активи, що використовуються для здійснення операцій або виробництва, зазвичай мають вищу вартість і довший термін експлуатації (наприклад, механізми, комп'ютери, транспортні засоби).

Оцінювання	Систематичне оцінювання проектування, реалізації та результатів поточного або завершеного проекту, орієнтоване на користувача.
Виражені потреби	Потреби, що очевидні залежно від людських дій.
Прискорена реалізація проекту	Прискорення реалізації проекту шляхом паралельного виконання заходів, які у звичайних умовах завершувалися б послідовно.
Усвідомлені потреби	Потреби, що визначаються на основі висловлених бажань.
Фіксовані обмеження	Сторони трикутника, які не підлягають обговоренню й мають залишатися незмінними, незалежно від інших змін у проекті. Зазвичай фіксовані обмеження накладаються зовнішніми чинниками, такими як клієнти, організації, що надають фінансування, регуляторні органи або стратегічне бачення організації.
Гнучкі обмеження	Сторони трикутника потрібного обмеження, які можна коригувати з урахуванням змін в інших сферах, таких як зміна термінів, обмежені бюджети або зміна вимог до проекту.
Запас часу	Час, на який можна відкласти завершення завдання за мережевим графіком проекту без необхідності змінювати дату завершення всього проекту.
Діаграма Ганта	Візуальне представлення графіка проекту, у якому горизонтальні смуги позначають дати початку, тривалість і дати закінчення робіт.
Мета	Кінцевий результат або наслідки найвищого рівня (трансформація, сталий розвиток, життєдіяльність, добробут тощо), яким проект сприяє в довгостроковій перспективі.
Показник	Кількісний або якісний показник, що використовується для відстеження прогресу, відображення змін або оцінювання ефективності проекту.
Непрямі заходи	Завдання та заходи, що сприяють реалізації проекту, але не пов'язані безпосередньо зі створенням конкретних результатів.
Вплив	Здатність зацікавленої сторони впливати на реалізацію та кінцеві результати проекту.
Зацікавленість	Ступінь зацікавленості сторін у кінцевих результатах проекту.
Внутрішній контроль	Правила, процедури та процеси, що допомагають забезпечити цілісність фінансової та операційної інформації, захистити активи, запобігти шахрайству та забезпечити дотримання законів і нормативно-правових актів.
Проблема	Непідтверджене рішення, нерозв'язана ситуація або проблема, що матиме істотний вплив на проект і які проектна команда не може негайно розв'язати.
Журнал реєстрації проблем	Інструмент, що використовується для реєстрації, відстеження та контролю проблем, які виникають протягом реалізації проекту.

Логічна матриця	Високорівнева логічна модель, яка окреслює мету, кінцеві результати, проміжні результати й заходи проєкту, а також їх причинно-наслідковий взаємозв'язок. Логічна матриця також визначає припущення (зовнішні умови, які необхідно виконати для успішної реалізації проєкту) і показники для оцінювання успіху.
Логічна модель	Візуальне та систематичне представлення того, як має працювати проєкт або програма.
Засіб перевірки	Джерела, з яких отримується інформація для вимірювання показників проєкту.
Мережева діаграма	Візуальне представлення послідовності, взаємозв'язків і залежностей між заходами, визначеними в Структурі розподілу робіт.
Нормативні потреби	Потреби, які експерти визначають на основі правил, досліджень або професійних стандартів.
Безперервні послуги	Регулярні, безперервні та стабільні заходи або програми, які організація надає цільовій групі населення в межах основної місії.
Кінцеві результати	Очікування від реалізації проєктів на рівні учасників у середньостроковій перспективі. Кінцеві результати забезпечують вплив на зміни серед населення на рівні мети.
Проміжні результати	Безпосередні результати проєкту (як матеріальні, так і нематеріальні), які є наслідком діяльності за проєктом. Проміжні результати охоплюють продукти, товари, послуги та зміни.
Загальний план реалізації проєкту	Високорівнева дорожня карта, яка визначає загальний напрямок і оцінювання плану проєкту. Вона забезпечує його стратегічний напрямок, дозволяючи при цьому гнучке й адаптивне виконання в процесі реалізації проєкту.
Параметричне оцінювання	Використання історичних даних за іншими проєктами для оцінювання діяльності за проєктом за допомогою математичних розрахунків.
Портфоліо	Сукупність проєктів і програм, що відповідають стратегічним цілям організації.
Аналіз проблеми	Документація основної проблеми, яку буде розв'язувати ваш проєкт, разом із доказами та даними, що підтверджують реальність і значущість проблеми.
Програма	Група пов'язаних проєктів, якими керують як єдиним цілим, для досягнення ширших переваг або стратегічних кінцевих результатів.
Проєкт	Тимчасова діяльність, мета якої — створити унікальний продукт, послугу або результат із визначеними завданнями, термінами та бюджетом ⁶ .
Рада проєкту	Орган управління, що відповідає за нагляд за проєктом і стратегічне керівництво й підтримку для забезпечення успіху проєкту.

⁶ 2 Посібник з комплексу знань щодо управління проєктами (Посібник РМВОК), третє видання, Інститут управління проєктами.

Паспорт проекту	Стратегічний документ високого рівня, який офіційно доручає реалізацію проекту й дозволяє керівнику розпочати роботу над ним. Він містить основну управлінську інформацію, таку як мета проекту, обсяг, зацікавлені сторони, графік, огляд бюджету та структуру управління.
Контроль за проектом	Структура, що визначає, хто має повноваження ухвалювати рішення щодо проекту, і визначає процедуру їх ухвалення.
Керівник проекту	Особа, яка керує проектом, здійснює нагляд, надає стратегічні вказівки та підтримку для забезпечення успіху проекту.
План проекту	Детальний і вичерпний документ (або сукупність документів), у якому викладено, як буде реалізовано, контрольовано та закрито проект. Він містить детальний опис цілей, обсягу, графіка, бюджету, ресурсів і всіх інших напрямів роботи, необхідних для успішної реалізації проекту.
Проектна пропозиція	Документ, що описує мету, обсяг, підхід і ресурсні вимоги запланованого проекту. Зазвичай використовується для того, щоб отримати схвалення або фінансування від внутрішніх керівників або зовнішніх спонсорів.
Обсяг проекту	Усі роботи (заходи), необхідні для отримання цінності проекту (проміжних і кінцевих результатів).
Ризик	Невизначена подія або умова, яка, якщо вона відбудеться, може мати як позитивний, так і негативний вплив на кінцеві результати, проміжні результати або заходи за проектом.
Хвилеподібне планування	Прогресивний підхід до планування, коли загальний план реалізації довгострокових цілей планується на вищому рівні, а потім, у міру просування проекту й надходження додаткової інформації, деталізуються плани на найближчу перспективу.
Коригування обсягу проекту	Офіційне скорочення або зміна результатів проекту з метою повернення графіка (або бюджету) у відповідність із планом.
Послуги	Роботи, які виконують зовнішні постачальники або консультанти для підтримки проекту (наприклад, навчання, юридичні консультації, послуги майстрів).
План етапу	Детальний план, що охоплює конкретний етап (фазу) проекту.
Зацікавлені сторони	Особа або групи, які зацікавлені в проекті або на яких він впливає.
Суб'єктивність	Передбачає, що особисті думки, почуття, цінності або погляди впливають на те, як збирають, аналізують, тлумачать або передають дані.
Матеріали	Витратні матеріали, що використовуються в повсякденній діяльності підприємства, але не є частиною кінцевого продукту (наприклад, офісний папір, засоби для прибирання).
Триточкове оцінювання	Метод, що враховує невизначеність шляхом комбінації оптимістичного, песимістичного та ймовірного сценаріїв.

Допустимі відхилення	Прийнятний діапазон відхилень основних параметрів проекту, таких як час, вартість, обсяг, якість, ризик або вигоди, у межах якого керівник проекту може діяти без необхідності передавати питання до вищого керівництва.
Оцінювання «згори вниз»	Оцінювання, проведене за участі досить невеликої групи «експертів».
Триангуляція	Розгляд питання з кількох кутів або використання кількох методів, щоб отримати однакову відповідь.
Каскадне планування	Детальний план для всього проекту, який розробляють до початку його реалізації.
Структура розподілу робіт	Ієрархічний розподіл робіт у межах проекту.

Додаток II. Список джерел

Список джерел Посібника «Social Good DPro: професійне управління проектами для суспільного блага» поєднує джерела з посібників з професійного управління проектами й професійного управління проектами MEAL, оскільки саме на міцних засадах цих двох методологій побудований цей посібник.

Організація PM4NGOs вирішила опублікувати список джерел онлайн, а не додавати його в друковану версію посібника, з двох основних причин:

1. Багато користувачів віддають перевагу друку посібника для використання під час іспиту або як практичного довідника. Повний список джерел суттєво збільшив би кількість сторінок.
2. Розміщення списку джерел онлайн дозволяє PM4NGOs оновлювати його після публікації посібника, допомагаючи фахівцям із часом знаходити нові й актуальні додаткові матеріали.



Повний список джерел доступний за посиланням: www.pm4ngos.org/social-good-dpro-references

Додаток III. Галузі навчальної програми та кінцеві результати навчання

Код галузі навчальної програми: SG		Галузь навчальної програми: проекти в секторі соціального блага	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
SG	01	Пояснити, чим культура проектів у секторі соціального блага відрізняється від культури в інших секторах.	1.1	SG-01
SG	02	Визначити й розрізнити проекти, програми, портфелі та постійні послуги.	1.2	SG-02
SG	03	Пояснити взаємозв'язок між сторонами трикутника потрібного обмеження.	1.2	SG-03
SG	04	Визначити фіксовані та гнучкі обмеження.	1.2	SG-04
SG	05	Відтворити терміни, факти та концепції, пов'язані з п'ятьма етапами життєвого циклу проекту в секторі соціального блага.	1.3	SG-05
SG	06	Дати визначення кожному компоненту абревіатури MEAL.	1.3	SG-06
SG	07	Пояснити переваги керування стадіями ухвалення рішень у контексті управління проектами, зокрема різницю між внутрішніми, зовнішніми й екстремними етапами.	1.3	SG-07
SG	08	Дати визначення адаптивному управлінню.	1.4	SG-08
SG	09	Пригадати компетенції керівників проектів у секторі соціального блага (мистецтво та наука управління).	1.5, 1.6	SG-09

Код галузі навчальної програми: ID		Галузь навчальної програми: ідентифікація та визначення проекту	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				
ID	1	Пригадати концепції та процеси, пов'язані з етапом ідентифікації та визначення проекту.	2.1	ID-01

ID	2	Визначити основні проміжні результати етапу ідентифікації та визначення.	2.1	ID-02
ID	3	Визначити основні ресурси на етапі ідентифікації та визначення.	2.1	ID-03
Збір даних				
ID	4	Визначити та розуміти методології, підходи й інструменти для збору даних.	2.2	ID-04
ID	5	Визначити відмінності між первинними (якісними й кількісними) і вторинними даними.	2.2	ID-05
ID	6	Визначити відмінності між чотирма категоріями соціальних потреб у класифікації Бредшоу.	2.2	ID-06
ID	7	Пояснити значення триангуляції на етапі ідентифікації та визначення проєкту.	2.2	ID-07
Оцінювання зацікавлених сторін				
ID	8	Розрізнити шість категорій зацікавлених сторін.	2.3	ID-08
ID	9	Пояснити призначення та структуру інструментів аналізу зацікавлених сторін, зокрема Матрицю аналізу зацікавлених сторін.	2.3	ID-09
ID	10	Пояснити, як Матриця інтересу/впливу допомагає закласти підґрунтя для стратегії залучення зацікавлених сторін.	2.3	ID-10
Аналіз поточного й майбутнього станів				
ID	11	Визначити та пояснити структуру й зміст дерева проблем.	2.4	ID-11
ID	12	Визначити та пояснити структуру й зміст дерева цілей.	2.4	ID-12
ID	13	Пояснити категорії критеріїв, які визначають, що саме входить до сфери втручання у межах проєкту.	2.4	ID-13
Логічні моделі				
ID	14	Визначити призначення та структуру логічної матриці.	2.5	ID-14

ID	15	Визначити складники логічної матриці, зокрема формулювання цілей (заходи, проміжні й кінцеві результати, мета), показники, засоби перевірки та припущення.	2.5	ID-15
ID	16	Розуміти вертикальну й горизонтальну логіку логічної матриці проекту.	2.5	ID-16
ID	17	Визначити п'ять характеристик показника SMART.	2.5	ID-17
ID	18	Розуміти структуру й призначення показників на різних рівнях логічної матриці.	2.5	ID-18
ID	19	Розуміти ціль і важливість проектних пропозицій.	2.6	ID-19

Код галузі навчальної програми: SU		Галузь навчальної програми: підготовка проекту	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				
SU	1	Пригадати концепції та процеси, пов'язані з етапом підготовки проекту.	3.1	SU-01
SU	2	Визначити основні проміжні результати етапу підготовки.	3.1	SU-02
SU	3	Визначити основні ресурси на етапі підготовки.	3.1	SU-03
Паспорт проекту				
SU	4	Розуміти ціль і зміст паспорта проекту.	3.2	SU-04
SU	5	Пояснити обов'язки органу управління проектом і дві можливі конфігурації такого управління.	3.2	SU-05
SU	6	Пояснити шість типів допустимих відхилень проекту та їхній зв'язок із його управлінням.	3.2	SU-06
SU	7	Розуміти ціль структури планування проекту, зокрема концепції та порядок хвилеподібного й каскадного планування.	3.2	SU-07
SU	8	Розуміти ціль структури завершення проекту, зокрема п'ять сценаріїв його завершення.	3.2	SU-08
Реєстр ризиків				

SU	9	Дати визначення управлінню ризиками проєкту.	3.3	SU-09
SU	10	Визначити й розуміти п'ятиетапну процедуру управління ризиками.	3.3	SU-10
SU	11	Визначити й розуміти чотири стратегії реагування на ризики.	3.3	SU-11
SU	12	Розуміти зміст і структуру реєстру ризиків.	3.3	SU-12
SU	13	Розуміти ціль і важливість запуску проєкту.	3.4	SU-13

Код галузі навчальної програми: PP		Галузь навчальної програми: планування проєкту	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				
PP	1	Пригадати концепції та процеси, пов'язані з етапом планування проєкту.	4.1	PP-01
PP	2	Порівняти й зіставити логічні матриці проєктів, проєктні пропозиції та плани реалізації.	2.6, 4.1	PP-02
PP	3	Визначити основні проміжні результати етапу планування проєкту.	4.1	PP-03
PP	4	Визначити ресурси етапу планування проєкту.	4.1	PP-04
Планування потрійного обмеження				
PP	5	Знати три кроки планування потрійного обмеження.	4.2	PP-05
PP	6	Пригадати факти, терміни та концепції, пов'язані з визначенням заходів, зокрема обсяг проєкту та CPP.	4.2	PP-06
PP	7	Пояснити кроки процедури розроблення графіка.	4.2	PP-07
PP	8	Визначити терміни, пов'язані з плануванням бюджету, зокрема бюджет на основі заходів, прями й непрямі витрати.	4.2	PP-08
PP	9	Розуміти переваги та недоліки трьох способів оцінювання.	4.2	PP-09

PP	10	Розуміти призначення, структуру та зміст мережевої діаграми.	4.2	PP-10
PP	11	Розуміти концепцію та ціль критичного шляху.	4.2	PP-11
PP	12	Розуміти призначення, структуру та зміст діаграми Ганта.	4.2	PP-12
Планування поза межами потрійного обмеження				
Планування MEAL				
PP	13	Визначити й розуміти складники плану управління ефективністю.	4.3	PP-13
PP	14	Визначити й розуміти різні типи оцінювання.	4.3	PP-14
PP	15	Розуміти концепції та важливість підзвітності й навчання.	4.3	PP-15
Планування внутрішнього контролю, комунікації та залучення зацікавлених сторін				
PP	16	Визначити та розуміти складники й переваги оптимізованих систем внутрішнього контролю.	4.3	PP-19
PP	17	Розуміти важливість і процес планування комунікації та залучення зацікавлених сторін.	4.3	PP-17
PP	18	Розуміти складники плану комунікації.	4.3	PP-18
PP	19	Пояснити ціль і структуру стратегії залучення зацікавлених сторін.	4.3	PP-19
Планування ланцюга постачання				
PP	20	Визначити й розуміти три складники управління ланцюгом постачання.	4.3	PP-20
PP	21	Порівняти й зіставити матеріали, обладнання та послуги, управління якими здійснюють у межах планування закупівель.	4.3	PP-21
PP	22	Визначити й розуміти два елементи управління логістикою.	4.3	PP-22
PP	23	Розуміти концепцію, характеристики та категорії активів.	4.3	PP-23
Планування управління кадрами				

PP	24	Пригадати концепції та ціль планування управління кадрами.	4.3	PP-24
Планування щодо сталого розвитку та завершення				
PP	25	Розуміти визначення, важливість і процеси, пов'язані з плануванням сталого розвитку та завершення.	4.3	PP-25

Код галузі навчальної програми: PI		Галузь навчальної програми: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				
PI	1	Пригадати концепції та процеси, пов'язані з етапом реалізації проєкту.	5.1	PI-01
PI	2	Визначити основні проміжні результати етапу реалізації проєкту.	5.1	PI-02
PI	3	Визначити ресурси етапу реалізації проєкту.	5.1	PI-03
УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ				
PI	4	Визначити заходи, які проводять для управління кадрами під час реалізації проєкту.	5.2	PI-04
PI	5	Знати складники матриці RACI.	5.2	PI-05
УПРАВЛІННЯ ПЛАНОМ				
УПРАВЛІННЯ ГРАФІКОМ ПРОЄКТУ				
PI	6	Визначити процеси управління графіком, зокрема такі: критичний шлях, запас часу, прискорена реалізація проєкту й стиснення графіка.	5.3	PI-06
УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТОМ				
PI	7	Визначити терміни, пов'язані з управлінням бюджетом, зокрема такі: бюджетні відхилення й аналіз набутої вартості.	5.3	PI-07
МОНІТОРИНГ, ОЦІНЮВАННЯ, ПІДЗВІТНІСТЬ, НАВЧАННЯ (MEAL)				

PI	8	Пригадати концепцію та використання показників для відстеження перебігу реалізації та ефективності.	5.3	PI-08
PI	9	Розуміти, як команди проекту можуть забезпечувати підзвітність, дотримуючись чотирьох основних стандартів (прозорість, стандартизація, оперативне реагування й участь).	5.3	PI-09
PI	10	Пояснити ціль і порядок проведення аналізу результатів виконаних заходів та оцінювання в режимі реального часу.	5.3	PI-10
PI	11	Розуміти зміст і порядок заповнення таблиці відстеження показників ефективності.	5.3	PI-11
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ				
PI	12	Визначити альтернативні підходи до пошуку постачальників у процесі закупівель.	5.3	PI-12
PI	13	Пояснити чотири елементи управління активами.	5.3	PI-13
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ				
PI	14	Розуміти необхідність перегляду й оновлення реєстру ризиків.	5.4	PI-14
УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМАМИ				
PI	15	Розуміти важливість управління проблемами під час реалізації соціальних проектів.	5.4	PI-15
PI	16	Визначити й розуміти чотири основні процеси управління проблемами.	5.4	PI-16
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ				
PI	17	Розуміти порядок контролю змін у проекті.	5.4	PI-17

Код галузі навчальної програми: РС		Галузь навчальної програми: завершення проекту	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				

PC	1	Пригадати концепції та процеси, пов'язані з етапом завершення проєкту.	6.1	PC-01
PC	2	Визначити основні проміжні результати етапу завершення проєкту.	6.1	PC-02
PC	3	Визначити ресурси етапу завершення проєкту.	6.1	PC-03
Звітність				
PC	4	Пояснити три формати проєктної звітності.	6.1	PC-04
Порядок завершення проєкту				
PC	5	Пригадати заходи, пов'язані з адміністративним, контрактним і фінансовим закриттям проєктів.	6.2	PC-05
Практичний досвід і залучення зацікавлених сторін				
PC	6	Визначити й розуміти важливість навчання та залучення зацікавлених сторін наприкінці проєкту.	6.3, 6.4, 6.5	PC-06
Контрольний список завершення проєкту				
PC	7	Визначити й розуміти ціль і зміст контрольного списку завершення проєкту.	6.6	PC-07

Код галузі навчальної програми: GP		Галузь навчальної програми: керівні принципи	Посилання	Повний код навчальної програми
Тема	Підтема			
Початок роботи				
GP	1	Визначити п'ять керівних принципів управління проєктами.	1.4, *	GP-01
GP	2	Пояснити переваги керівних принципів управління проєктами.	1.4, *	GP-02
GP	3	Розуміти принцип УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ, а також його значення на різних етапах реалізації проєкту.	*	GP-03
GP	4	Розуміти принцип УЧАСТІ та його значення на різних етапах реалізації проєкту.	*	GP-04
GP	5	Розуміти принцип КОМПЛЕКСНОСТІ та його значення на різних етапах реалізації проєкту.	*	GP-05

GP	6	Розуміти принцип ІНТЕГРОВАНОСТІ та його значення на різних етапах реалізації проєкту.	*	GP-06
GP	7	Розуміти принцип АДАПТИВНОСТІ та його значення на різних етапах реалізації проєкту.	*	GP-07

* Примітка: керівні принципи інтегровані в посібник і згадуються в кожному етапі, процесі й інструменті. Для повного досягнення цілей навчання наполегливо рекомендується уважно прочитати весь посібник.