

## РОЗДІЛ 14 ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ

*Мета – формування системи знань щодо особливостей процесів етапу завершення проекту, а також документування проекту на етапі завершення.*

### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань щодо особливостей етапу завершення проекту у сфері публічного управління:
  - процедур процесу завершення проекту;
  - складу приймальної комісії;
  - підготовки проміжних звітів про завершення управління основними сферами проекту;
  - процедур закриття інвестиційних проектів;
- √ формування знань та розвиток умінь щодо документування проекту на етапі завершення, зокрема:
  - документи закриття проекту;
  - оформлення передачі кінцевого продукту, послуги чи результату;
  - складання звіту про завершення проекту;
  - архівування проекту.

**Ключові слова:** завершення проекту, процедури закриття, приймальна комісія, приймання закінченого об'єкта будівництва, документи закриття проекту, шаблон документа, передача кінцевого продукту, звіт про завершення проекту, архів проекту.

### 14.1. Завдання етапу завершення проекту у сфері публічного управління

Процес завершення проекту. Формалізація завершення процесів управління основними сферами проекту. Особливості закриття інвестиційних проектів створення нових будівельних об'єктів.

Проекти наближаються до завершення з чотирьох причин: доповнення, виснаження, інтеграція та вимирання. Доповнення відбувається, коли проекти переходять в операції, що повторюються, і більше не існують у формі проекту. Виснаження настає в результаті нестачі ресурсів. Інтеграція спостерігається там, де організація бере ресурси з одного проекту для використання їх в іншому. Кращим способом завершення проекту є вимирання, тобто коли проект виконаний, прийнятий і закритий.

Фаза завершення проекту як структурний елемент його життєвого циклу передбачає прийняття рішення органами публічного управління про закінчення проекту на основі підбиття підсумків щодо реалізації цілей, завдань і досягнення результатів проекту згідно з проектним задумом.



**Завершення проекту** – процес закінчення всіх операцій усіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту.

Основне завдання завершення проекту полягає в офіційному повідомленні органами публічного управління про факт його закриття на основі акта та протоколу прийняття проекту спеціальною комісією, утвореною відповідним органом публічного управління. Склад комісії формується згідно з типом проекту за сферами діяльності (соціальні, економічні, організаційні, технічні, змішані, навчально-освітні, інвестиційні, інноваційні тощо), його тривалості, складності та масштабу. До складу комісії доцільно ввести представників основних учасників і заінтересованих сторін проекту, зокрема:

- представника ініціатора або замовника як ключового учасника, заінтересованого у здійсненні проекту та успішному досягненні його результатів. Він визначає основні вимоги та рамки проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок власних чи позичених коштів, укладає договори з основними виконавцями проекту та несе відповідальність за проект у цілому;

- представників інвесторів, інтереси яких полягають у максимізації прибутку на вкладені кошти від реалізації проекту чи досягнення низки соціальних ефектів;

- керівника проекту, якому замовник та інвестори делегують повноваження з управління проектом, а саме планування, контролю та координації ресурсів і робіт усіх виконавців проекту в умовах дотримання строків, бюджету та вимог до якості;

- представника генпідрядника або субпідрядника як сторони, яка вступила у відносини із замовником, а також взяла на себе відповідальність за виконання певних видів робіт чи надання послуг згідно з договорами за проектом. У будівельних проектах роль генпідрядника зазвичай відіграють будівельні або проектно-будівельні організації;

- представників органів публічного управління, відповідальних за відповідність результатів проекту екологічним, соціальним та іншим державним вимогам, нормам і правилам, особливо щодо техніки безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища.

Процес завершення проекту встановлює процедури, що забезпечують можливість дослідження і документування причин виконаних дій, якщо проект припинено

до його завершення. Це включає всі заплановані операції, необхідні для адміністративного закриття проекту, у тому числі покрокові методики, що передбачають:

– дії та операції, необхідні для досягнення відповідності критеріям завершення чи виходу з проекту до його завершення;

– дії та операції, необхідні для передачі продуктів, послуг та результатів в операційну діяльність та/або на виробництво;

– операції, необхідні для аудиту успіху чи невдач проекту, акумулювання засвоєних уроків і архівування інформації проекту для використання організацією в майбутньому.

Формалізацію завершення проекту доцільно здійснювати за результатами проміжних звітів про завершення управління основними сферами проекту із документуванням засвоєних уроків, а саме:

1. Завершення управління змістом проекту – проведення заключного аналізу результатів проекту; складання зведеного звіту; урегулювання спірних і конфліктних ситуацій; формування архіву з управління змістом проекту.

2. Завершення управління проектом за часовими параметрами – формування та аналіз зведеного фактичного графіка робіт проекту; аналіз результатів і досвіду календарного планування та виконання проектних дій; підготовки заключного звіту щодо управління часом у проекті; формування бази даних та архіву версій графіків.

3. Завершення управління вартістю та фінансового забезпечення проекту – економічний аналіз та оцінка результатів; задоволення претензій і розв'язання конфліктів; підготовка кошторису з виконання проекту та фінансового звіту; кінцеві розрахунки і закриття фінансування; формування архіву.

4. Завершення процесів управління якістю в проекті – підсумкова оцінка якості результатів проекту; прийняття рішення про заключну передачу (прийняття) результатів проекту; складання списку зауважень і претензій до якості; вирішення спірних питань і розв'язання конфліктів; оформлення документації та архіву з управління якістю в проекті.

5. Завершення управління ризиками проекту – аналіз та узагальнення фактичних даних щодо ризиків і невизначеності у проекті; формування бази даних ризикових ситуацій у проекті; аналіз виконання планів управління ризиками; підготовка заключного звіту щодо управління ризиками; формування архіву.

6. Завершення управління персоналом (командою управління) проекту – аналіз та оцінка діяльності команди проекту; формування заключного звіту про виконання проекту; розв'язання суперечностей і конфліктів; проведення заключних розрахунків із учасниками команди управління проектом; формування архіву; розформування команди проекту.

7. Завершення управління комунікаціями в проекті – аналіз та оцінка системи комунікацій у проекті; складання заключного звіту з управління комунікаціями; формування архіву проектної документації; прийняття рішення з подальшого використання засобів комунікаційного забезпечення проекту.

8. Завершення процесів управління закупівлями у проекті – заключний аналіз та оцінка ефективності забезпечення проекту устаткуванням, матеріальними ресурсами та послугами від зовнішніх організацій; складання заключного звіту з управління та адміністрування договорами у проекті; закриття договорів; формування архіву документації щодо договорів; складання зведеного фінансового звіту витрат за договорами; розв'язання конфліктних ситуацій.

9. Завершення процесів управління змінами в проекті – формування бази даних змін проекту; післяпроектний аналіз, оцінка змін проекту та їх результатів; формування архіву змін у проекті; складання заключного звіту про внесені зміни в проект.

Окремо при формуванні звіту про завершення процесів управління змінами у проекті слід розкрити зміст процедур контролю та реагування на зміни, а саме: сутність та зміст контролю внесення змін у проект; огляд та аналіз динаміки змін проекту; поточна оцінка змін у проекті та досягнутих результатів; внесення пропозицій щодо коригування плану управління змінами, пропозицій щодо коригуючих дій у проекті. При цьому слід пам'ятати, що сфера управління змінами в проекті базується на концепції управління змінами, аналізі можливих змін, інтеграції процесів управління змінами, прогнозуванні та плануванні змін, упровадженні та контролі змін у проекті.

Особливу увагу при завершенні проектів необхідно звернути на процедури закриття інвестиційних проектів, пов'язаних із освоєнням капітальних вкладень при створенні нових будівельних об'єктів. Відповідно до державних будівельних норм і правил приймання закінчених об'єктів будівництва від виконавця робіт (генерального підрядника) може здійснювати як замовник (в особі керівника органу публічного управління), так і будь-яка інша уповноважена інвестором особа.

Замовник має право залучати до приймання користувача об'єкта (експлуатуючу організацію), авторів проекту, спеціалізовані фірми, страхові компанії й інших юридичних та фізичних осіб, створюючи при цьому приймальні (робочі) комісії.

Пред'являючи до приймання об'єкт (чергу, пусковий комплекс, будівлю, споруду), виконавець повинен представити приймальній комісії або замовникові таку документацію:

- перелік організацій, які брали участь у виконанні будівельно-монтажних робіт (БМР) із зазначенням видів виконаних ними робіт і прізвищ інженерно-технічних працівників, відповідальних за їх виконання;

- комплект робочих креслень, за якими здійснювалося будівництво об'єкта, що приймається, із внесеними у них у процесі будівництва змінами у встановленому порядку. Такий комплект робочих креслень є виконавчою документацією;

- документи, що свідчать про якість матеріалів, конструкцій і виробів, які застосовувалися при виконанні БМР;

- акти про заховані роботи та акти про проміжне прийняття окремих відповідальних конструкцій;

- акти про випробування змонтованого устаткування;

- акти про випробування технологічних трубопроводів, внутрішніх систем холодного і гарячого водопостачання, каналізації, газопостачання, опалювання і вентиляції, зовнішніх мереж і споруд водопостачання, каналізації, тепло-, газопостачання і дренажних пристроїв, а також про випробування зварних з'єднань;

- акти про ущільнення (герметизацію) введів і випущення інженерних комунікацій у місцях їх проходження крізь стіни підвалів;

- акти про випробування внутрішніх і зовнішніх електроустановок і електромереж;

- акти про випробування обладнання телефонізації, радіофікації, телебачення, сигналізації і автоматизації;

- акти про випробування обладнання пожежо-, вибухобезпеки, блискавкозахисту;

- акти радіаційного обстеження об'єкта;

- акти про вжиття протисейсмічних заходів, передбачених проектом для будівництва в сейсмічних районах;

- акти про вжиття заходів при будівництві на територіях з просідаючими ґрунтами, підземними виробками, карстами;

- журнали виконання робіт, авторського нагляду, матеріали перевірок органами державного нагляду в процесі будівництва.

Замовник приймає об'єкт на основі результатів проведених ним перевірок, контрольних випробувань і вимірювань, документів виконавця робіт, що підтверджують відповідність об'єкта, що приймається, затверженому проекту, нормам, правилам і стандартам, а також висновків органів нагляду. Порядок проведення робіт з приймання об'єкта, стадії приймання, обсяг контроль та методи випробувань визначаються відповідно до вимог стандартів, галузевих норм і правил, а також згідно з вказівками проектної або технологічної документації.

- ! Об'єкти можуть бути прийняті в цілому (в тому числі "під ключ") або за фактом завершення окремих черг, пускових комплексів, будівель і споруд в обсязі, передбаченому в договорі підряду на будівництво.

Крім того, договором підряду встановлюються:

- стадії приймання, зокрема: приймання готовності будівельної частини та окремих видів БМР; приймання устаткування після індивідуальних випробувань, пусконаладжувальних робіт і комплексної апробації; передача об'єктів у гарантійну експлуатацію тощо;
- терміни повідомлення замовника виконавцем робіт про готовність до приймання;
- гарантії якісного виконання робіт та інші умови.

- ! Органи державного нагляду після письмового звернення замовника надають висновок про відповідність об'єкта, що пред'являється для приймання, затверженому проекту.

Приймання закінченого об'єкта будівництва оформляється актом, до якого, крім документації, що надається виконавцем, додається такий перелік документів:

- затверджений проект;
- документи про відведення земельних ділянок і дозвіл на виконання БМР;
- документи на геодезичну розбивочну основу для будівництва, а також на геодезичні роботи, виконані замовником у процесі будівництва;
- документи про геологію і гідрологію будівельного майданчика, про результати випробувань ґрунту і аналізи ґрунтових вод, дані екологічних пошуків;
- паспорти на встановлене устаткування та механізми;
- довідки міських експлуатаційних організацій про те, що зовнішні комунікації холодного і гарячого водопостачання, каналізації, тепло-, газо-, енергопостачання і зв'язку забезпечать нормальну експлуатацію об'єкта та взяті ними на обслуговування;
- документи про дозвіл на експлуатацію об'єктів і устаткування, підконтрольних відповідним органам державного нагляду у випадках, коли видача таких дозволів передбачена положеннями про ці органи;
- висновки органів державного нагляду про відповідність завершеного об'єкта будівництва законодавству, чинним стандартам, нормам і правилам.

Уся документація, що додається до акта приймання закінченого об'єкта будівництва, після завершення роботи приймальної комісії має бути передана замовникові (виконавцеві).

Факт уведення в дію прийнятого об'єкта реєструється замовником у місцевих органах виконавчої влади в порядку, встановленому цими органами.

У статистичну звітність уведений у дію об'єкт вноситься за той звітний період, коли був зареєстрований факт уведення. Виконавець робіт на основі акта приймання подає в установленому порядку статистичну звітність про виконання договірних зобов'язань.

**!** Прийняття замовником об'єкта від виконавця робіт не надає права на введення його в дію без узгодження з органами нагляду, яким цей об'єкт підконтрольний, а також без дозволів на експлуатацію об'єкта та устаткування тих органів, у положеннях про які передбачена видача таких дозволів.

Замовник, виконавець робіт, проектна організація, а також інші учасники інвестиційного проекту в установленому порядку несуть відповідальність за порушення вимог законодавства, техніки безпеки, будівельних, санітарних та інших норм, а також за збиток, якого може завдати об'єкт правам та інтересам громадян, юридичних осіб і держави.

## 14.2. Документування проекту на етапі завершення

Документи закриття проекту чи його фази. Акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату проекту. Звіт про завершення проекту. Архівація паперових та електронних документів проекту.

Так само, як необхідно видати офіційний документ, щоб відкрити проект та почати використання фінансових ресурсів, завершення проекту також потребує офіційного повідомлення. Офіційне повідомлення про закриття проекту повинно мати досить просту форму. Водночас це повідомлення має містити таку інформацію:

- назва проекту;
- номер проекту;
- фактична дата закриття;
- причини закриття (не завжди причина полягає в завершенні проекту);
- будь-які особливі розпорядження;
- підпис про схвалення закриття.

Розсилка офіційного повідомлення про закриття проекту повинна включати всіх, хто отримав повідомлення про його відкриття.



**Документи закриття проекту чи фази** – документи, які складаються із формальної документації, що вказує на завершення проекту чи фази і передачу здобутих результатів завершеного проекту чи фази, наприклад у групу операційної діяльності організації чи на наступну фазу.

Під час закриття проекту керівник проводить огляд документів попередньої фази проекту, документації щодо прийняття замовником із процесу підтвердження змісту проекту і договору (якщо такий використовувався), щоб упевнитися, що всі вимоги проекту виконані до остаточного закриття проекту. Якщо проект був припинений до завершення, формальна документація пояснює, чому проект було закрито, і встановлює процедури передачі результатів проекту інших особам.

На етапі завершення проекту необхідно підготувати:

- акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату – продукту проекту;
- звіт про завершення проекту;
- архів проекту.



**Передача кінцевого продукту, послуги чи результату** (*Final Product, Service, or Result Transition*) – передача кінцевого продукту, послуги чи результату, для створення якого був розроблений проект (або в разі закриття фази – проміжний продукт, послуга чи результат цієї фази).

Структура та зміст документації з передачі продукту проекту визначаються законодавством, стандартами, нормами і правилами предметної галузі проекту, стандартами організації щодо документування процесів.

У реалізації процедури передачі продукту проекту беруть участь як команда управління проектом, так і відповідальні особи від виконавців, а також замовник і представники ключових заінтересованих сторін проекту. Приймання завершених об'єктів в експлуатацію проводиться шляхом складання актів про проведення випробувань, актів приймання-здачі, сертифікатів, технічного паспорта, комплексу креслень, закриття договорів, складання звітів тощо. Для цього можна використовувати стандартні шаблони, прийняті в організації. Приклад шаблону документа “Прийняття продукту проекту” наведено на рис. 14.1.

ПРИЙНЯТТЯ ПРОДУКТУ ПРОЕКТУ		
Дата створення		№ документа
Організація (замовник)		
Номер та назва проекту		
Автор документа		
Місце знаходження оригіналу документа		
1. Висновок про готовність продукту та подальшу долю проекту [Обґрунтувати рішення комісії з прийняття продукту проекту про відповідність продукту встановленим вимогам, його готовності до експлуатації. Сформулювати висновок щодо подальшої долі проекту (чи може він бути завершеним)]		
2. Коментарі щодо прийняття продукту проекту [Навести коментарі окремих представників заінтересованих сторін щодо відповідності продукту проекту встановленим вимогам, його готовності до експлуатації]		
3. Виявлені недоліки продукту проекту (якщо такі є) [Навести перелік атрибутів продукту проекту, що не відповідають вимогам щодо його якості]		
4. Порядок виправлення недоліків (якщо потрібно) [Описати процедуру, відповідальних, терміни та необхідні ресурси для виправлення зафіксованих недоліків продукту проекту]		

Рис. 14.1. Шаблон документа “Прийняття продукту проекту”

Оформлення передачі продукту є підставою для фінансового закриття проекту. До основних етапів цього процесу належать:

- перевірка фінансової звітності;
- паспортизація;
- виявлення та завершення невиконаних зобов'язань;
- гарантійне обслуговування та остаточні фінансові розрахунки.

Звіт про завершення проекту – це один із завершальних документів проекту, які готує команда, а в окремих випадках – лише керівник проекту. Основне призначення звіту – описати зміни, які відбулися під час реалізації проекту відносно базового плану проекту. Опис передбачає акцентування уваги на вартості, строках, якості цінностей заінтересованих сторін. Обов'язково описуються ризикові ситуації, які виникли під час реалізації проекту, а також заходи, вжиті для реагування на них. Важливою частиною звіту є висновок про досягнення мети проекту, опис винесених уроків проекту, а також пропозиції, які б дали змогу в майбутньому спростити здійснення схожих проектів.

Для формування звіту про завершення проекту можна також скористатися шаблоном, який, як і всі інші шаблони, що використовуються в проекті, повинен бути заздалегідь погоджений із замовником. Приклад шаблону документа “Звіт про завершення проекту” наведено на рис. 14.2.

ЗВІТ ПРО ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ		
Дата створення		№ документа
Організація (замовник)		
Номер та назва проекту		
Автор документа		
Місце знаходження оригіналу документа		
<i>Звіт про виконані роботи в аспектах управління</i>		
1. Управління змістом проекту		[Навести перелік змін, які виникли під час реалізації проекту, відхилень від базового плану. Описати отримані продукти та результати]
2. Управління строками проекту		
3. Управління вартістю проекту		
4. Управління командою проекту		
5. Управління ризиками проекту		
6. Управління взаємодією з підрядниками [Оцінити, наскільки успішним було залучення підрядників до виконання робіт у проекті щодо досягнення результатів]		
7. Управління комунікаціями [Оцінити, наскільки ефективно були використані в проекті комунікації, способи та засоби обміну інформацією]		
8. Управління якістю [Оцінити, наскільки ефективним було управління якістю проекту]		
<b>Корисний досвід і рекомендації</b>		
[Описати проблемні ситуації, завдяки розв'язанню яких у проекті отримано корисні знання, які можна використати в інших проектах. Сформулювати рекомендації щодо використання цих знань для вдосконалення управління проектами в організації]		
<b>Нерозв'язані проблеми та помилки, які виникли під час реалізації проекту</b>		
[Описати проблеми, які виникли при управлінні проектом і залишилися нерозв'язаними. Навести причини, які стали перешкодою для розв'язання проблем. Описати помилки, допущені при управлінні проектом, та їх причини]		

Рис. 14.2. Шаблон документа “Звіт про завершення проекту”

Звіт про завершення проекту готують на підставі актів прийняття продукту проекту та всієї документації проекту. Звіти про завершення проекту мають важливе значення з погляду остаточної оцінки накопиченого в процесі роботи досвіду й підсумкових розрахунків.

**!** Проект вважають зданим, якщо підписано акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату, а також підготовлено звіт про завершення проекту і проведено архівацію знань з нього.

Підготовлений звіт разом із актами та всією документацією щодо проекту підлягає архівації.



**Архів проекту** – сукупність зібраних та певним чином упорядкованих документів проекту, накопичених упродовж життєвого циклу проекту. Ця сукупність документів утворює архівний фонд організації.

Сучасне управління проектами використовує новітні інформаційні технології. Тому виникає необхідність архівації двох джерел інформації проекту – паперових та електронних документів. Для можливості використання інформації в електронному вигляді архівація в проекті має бути проведена виходячи з особливостей побудови інформаційних систем у конкретній організації.



Архівація паперових носіїв відбувається відповідно до стандартних процедур: визначення документів для комплектування архіву; підготовка та передача документів на зберігання. Усі ці документи повинні бути зібрані в алфавітному порядку для майбутнього використання.

Отже, завершення проекту – це формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу. Одне з найважливіших завдань процесу завершення проекту – прийняття продукту проекту заінтересованими сторонами. Проект може бути завершений після виконання всіх його робіт і як наслідок рішення про їх припинення. Для загального успіху проекту його належне завершення має велике значення. Крім того, необхідно виконати великий обсяг робіт із документацією. Зміст документів етапу закриття проекту передбачає необхідність виконання відповідних робіт, пов'язаних із оцінюванням якості продукту проекту, успіху проекту, здачею продукту замовникові, а також архівацією знань з проекту.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Назвіть основні причини завершення проекту.
2. Кого із представників заінтересованих сторін включають до складу спеціальної комісії з приймання продукту проекту?
3. Що є підставою для фінансового закриття проекту?
4. Як готують звіт про завершення проекту?
5. Яку інформацію повинно містити повідомлення про закриття проекту?
6. Як змістовно пов'язані між собою документи, створювані на етапі закриття проекту?
7. Чим визначається склад документації з приймання продукту проекту?
8. Яка документація додається до акта приймання закінченого об'єкта будівництва?
9. Що таке архів проекту?

### **Список рекомендованих джерел**

1. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова [та ін.] ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. – К. : НАДУ, 2014. – 286 с.
2. Локк Д. Основы управления проектами : пер. с англ. / Д. Локк. – М. : НИРРО, 2004. – 253 с.
3. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук [та ін.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 432 с.
4. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за заг. ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®). – 5-е изд. – Пенсильвания : Project Management Institute, Inc, 2014. – 586 с.
6. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2009. – 320 с.
7. Управление проектами : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. “Менеджмент организации” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура. В. Д. Шапиро. – 8-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 960 с. – (Современное бизнес-образование).
8. Управління проектами : підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.
9. Хелдман К. Профессиональное управление проектом : пер. с англ. / К. Хелдман. – М. : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2005. – 517 с.