

Лекція 1 СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Сутність управління проектами в публічній сфері

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень обговорення (національний чи місцевий) відбувається у сфері публічної політики, що є орієнтиром для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які втілюють від- повідну політику в життя.

Сфера публічної політики – це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад.

Публічна політика — відповідь влади на публічно визнану проблему в конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Призначення публічної політики — слугувати громадянам з метою вирішення їхніх проблем. Публічна політика розв'язує проблеми, які політично визнані як колективні.

Інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів заінтересованих осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого з них, запровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків.

Реалізація публічної політики відбувається шляхом цілеспрямованого втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну поведінки соціальних (цільових) груп, які спричинили появу проблеми, і може відбуватися у формі не лише указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й **програм чи проектів**.

Проект — унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення потреб учасників.

Існує 5 основних відмітних ознак проекту:

- проекти мають одноразовий характер;
- кожний проект по-своєму неповторний, унікальний;
- проекти обмежені часовими рамками та ресурсами;
- усі проекти поєднані зі змінами;
- проекти дають визначений результат.

Проект – це зобов'язання створити цінність, що базується на місії проекту, яка має бути завершена у визначений або узгоджений період у рамках часу, ресурсів і умов експлуатації. **Місія проекту** передбачає фундаментальні цілі, для яких розроблено цей проект і яких він повинен досягти.

Проект у публічній сфері — комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ, і здійснюється в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний та формалізовані (описані) у відповідних урядових документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це

має засадниче значення для розробки програм і проектів, оскільки головною підставою для розробки програм/проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка має бути зафіксована та легко перевіряється через засоби електронного зв'язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів становить програму або портфель проектів.

Програма – сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Програма може: охоплювати увесь сектор (наприклад програма для сектору охорони здоров'я); фокусуватися на одній частині сектору (наприклад для сектору охорони здоров'я – програма первинної медичної допомоги); являти собою “пакет” проектів з однаковою темою/фокусом (наприклад програма зв'язків між університетами України та країн ЄС); бути, по суті, просто великим проектом з цілою низкою різноманітних компонентів.

Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздальгідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, є *сутністю управління проектами*.

Управління проектами – це використання знань, навичок, методів і засобів до управління виконанням робіт проекту для задоволення або перевищення потреб і бажань заінтересованих осіб при досягненні мети проекту.

Задоволення чи перевищення цих бажань означає забезпечення балансу конкуруючих вимог до:

- 1) внутрішнього середовища проекту (змісту, технічних і технологічних рішень), часу, вартості і якості;
- 2) заінтересованих сторін з різними потребами й очікуваннями;
- 3) ідентифікованих та неідентифікованих вимог.

Управління проектами в публічній сфері — процес інституціалізації в програмно- цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів.

Процес інституціалізації включає:

- формування структури проекту;
- Розробку стратегії;
- формалізацію процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування;
- визначення компетенцій та формування вмінь.

Основні характеристики проекту в публічній сфері: наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект; наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів); системність та цілеспрямованість; взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту; обмеженість ресурсів; формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту; виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх усунення; виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проекту та управління ним; наявність зворотно- го зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту; розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом; фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію.

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів:

- програмні (наприклад проекти програми ТЕМПУС, програми “Сусідство і партнерство”, Програми транскордонного співробітництва і т.ін.);

- дослідницькі;
- проекти технічної допомоги;
- проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою проектодавця;
- проекти розвитку, які спрямовані на чітке визначення об'єкта інвестицій та зміну усталених процедур у державному секторі (наприклад будівництво автостради, проведення адміністративно-територіальної реформи). Проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії (ЄК), повинні узгоджуватися і бути частиною: Національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни; урядових програм; пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

Взаємозв'язок між публічною політикою та управлінням проектами наведено на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами (за А.Чемерисом, 2012)

2. Ефективність проектної діяльності та життєвий цикл проекту у сфері публічного управління

Виконання проекту (комплексу робіт, спрямованих на створення продукту, що має цінність) є змістом проектної діяльності, що включає:

проектний процес – реалізацію управлінських заходів на основі принципів і методів управління проектами, універсальних для вирішення різноманітних завдань; операційний процес – вирішення спеціалізованого завдання з розроблення продукту проекту на основі принципів і методів проектування, специфічних для проектів у сфері публічного управління.

Зміст проектної діяльності визначається специфічними процесами у **формуванні продукту проекту**, який і зумовлює його цінність, що для проектної діяльності в публічній сфері дуже важливо. Адже кожний проект завжди завершується в установлений термін, а успішний продукт продовжує “своє існування”, якщо він має цінність для всіх заінтересованих сторін.

Розрізняють дві категорії продуктів проекту: *проміжні* – ті, які отримують для подальшого використання в проекті; *кінцеві* – ті, які отримає замовник після завершення проекту. Для формування переліку продуктів розглядають кожне завдання проекту і визначають, що продукується цим завданням.

Основним критерієм ефективності проекту у сфері публічного управління є

створення цінності. Цінність, будучи суб'єктивною категорією, проявляється в здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою заінтересовані сторони проекту.

Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту: *перша* – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; *друга* – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх заінтересованих сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою для створення цінності проекту (Стандарт Р2М).

Цінність – вигода, яку отримують від реалізації проекту всі заінтересовані сторони. Це комплексний показник, який складається з цінності продукту і цінності організації, що реалізує проект (за С.Бушуєвим, 2010).

Цінність – це позитивні зміни, які настають унаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів.

Дії, що створюють цінність проекту, визначаються як дії, спрямовані на досягнення цінностей, які задовольняють потреби людей, промисловості і суспільства та здійснюються індивідом або групою людей на основі інтелектуальних, фізичних і фінансових ресурсів. Структура параметрів збалансованої цінності за керівництвом Р2М наведена на рис. 2.2.



Рис. 2. Структура збалансованої цінності проекту/програми

Відносно проектів у сфері публічного управління цінність визначається результатом – зміною соціального стану, який є наслідком використання бенефіціаром проекту його продукту.

Наприклад, для вирішення найгострішої соціальної проблеми великих міст – реінтеграції бездомних осіб реалізується низка соціальних проектів з різним продуктом як засобом усунення причин проблеми – створення соціальних готелів, центрів реабілітації та адаптації, центрів соціальної допомоги тощо. Сам по собі продукт проекту – це вигода для кінцевого бенефіціара, але цінність проекту полягає в зміні соціального становища бенефіціара як наслідок використання продукту проекту. Адже цінність проекту полягає в задоволенні потреб та узгодженні інтересів усіх заінтересованих сторін проекту.

Фундаментальне поняття “життєвий цикл” присутнє в усіх аспектах управління проектами і є ключовим з погляду ефективного управління реалізацією будь-якого проекту.

Адже завдання та процеси підготовки і прийняття управлінських рішень, методики та інструментальні засоби, що використовуються, визначаються поточною стадією проектного циклу.

У методології проектного менеджменту виділяють життєвий цикл продукту і життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл продукту – набір упорядкованих ідей, рішень і дій з моменту зародження ідеї продукту до зняття його з виробництва. Життєвий цикл продукту традиційно оформлюється у вигляді бізнес-плану і визначає етапи операційної діяльності (виробничий процес). Життєвий цикл продукту взаємопов'язаний з фазами/етапами життєвого циклу проекту та впливає на форму його структуризації – життєвий цикл проекту складається із серії фаз створення продукту.

Життєвий цикл проекту – повний набір послідовних фаз проекту, назва і кількість яких визначається виходячи з технології виробництва робіт і потреб контролю з боку організації/організацій, залучених до проекту. Фаза проекту – це набір логічно взаємопов'язаних робіт, у процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

Загальноприйнятим (традиційним) підходом до визначення життєвого циклу проекту вважається виділення чотирьох фаз: ініціації проекту; планування; реалізації (виконання і контролю); завершення. Згідно з PMBOK® Guide життєвий цикл проекту складається з чотирьох етапів: початку проекту; організації і підготовки; виконання робіт проекту; завершення проекту.

Ступінь детальності опрацювання проекту у сфері публічного управління залежить від складності продукту проекту, терміну реалізації задуму проекту, ресурсного та організаційного забезпечення, для яких необхідно узгодити цілі та фази життєвого циклу.

Відповідно в основу структуризації життєвого циклу соціального проекту мають бути покладені потреби в результатах і діях, що існують на конкретному етапі реалізації комплексу завдань. Головне – щоб визначені фази відображали важливі контрольні точки (віхи), під час проходження яких простежується необхідна інформація для прийняття рішень та оцінюються можливі напрями розвитку проекту.

В основу життєвого циклу соціального проекту доцільно покласти такі принципи:

- критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критеріїв оцінки якості);
- зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;
- завершення фази означає створення проміжного або кінцевого продукту;
- систематичний моніторинг і оцінка результатів на всіх етапах – кожна фаза завершується контрольним заходом.

Створення умов для реалізації процесу перетворення продукту проекту в результат, урахувавши специфіку проекту в публічній сфері, потребує:

- вирішення комплексу завдань з визначення основних заінтересованих осіб та їхніх потреб/інтересів. Аналіз заінтересованих сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти, лише оцінивши потреби кінцевих споживачів;

- формулювання ідеї проекту щодо вирішення ідентифікованої проблеми; обґрунтування проміжних продуктів проекту як засобів досягнення результату та кінцевого продукту як очікуваного результату;

- узгодження проблеми і цілей проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління. Публічний проект може розраховувати на фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які в їх межах вирішуються, зафіксовані в міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах зі стратегічного планування.

У табл. 1 описано підхід до управління життєвим циклом проекту у сфері публічного

управління, побудований на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів. Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і впровадження проекту із системою управління персоналом. Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати впродовж усіх етапів життєвого циклу проекту; визначати форму і зміст документів, що продукуються на кожному етапі циклу для прийняття необхідних рішень; використовувати єдиний базовий формат документів (техніко-економічне обґрунтування; план діяльності; план ресурсів; фінансові пропозиції, у тому числі бюджет проекту; річний звіт; звіт з оцінки).

Логіко-структурний підхід (ЛСП) – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проектів.

Таблиця 1 Основні завдання та види оцінки за фазами життєвого циклу соціального проекту

Етапи	Завдання	Документи	Види оцінки/результат етапу
1	2	3	4
Концептуальна фаза – реалізація комплексу завдань з підготовки інформації для прийняття рішення про запуск проекту			
Програмування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити проблему. 2. Установити заінтересованих осіб, їхні потреби, інтереси і можливості. 3. Визначити та проаналізувати пріоритетні проблеми/обмеження та можливості розвитку. Розробити “дерево проблем”. 4. Сформулювати цілі стосовно ви- значених проблем. Розробити “дерево цілей”. 5. Узгодити цілі проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління 	Аналітична записка (опис проблеми)	Оцінка відповідності визначених проблем вимогам донора, національним, регіональним і місцевим стратегічним пріоритетам. <i>Результат етапу</i> – опис проблеми
Проектування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити активну участь основних учасників у процесі прийняття рішень. 2. Розробити ідею проекту щодо вирішення ідентифікованої проблеми, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості. 3. Розробити характеристики бажаного стану соціального утворення. 4. Обґрунтувати проміжні продукти проекту як засоби досягнення конкретних цілей та кінцевий продукт як очікуваний результат. 5. Розробити логіко-структурну матрицю проекту. 6. Спрогнозувати можливий ефект (цінність) від реалізації проекту в реальному режимі. 7. Визначити параметри, яким має 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування. 2. Програма дій (фінансова пропозиція з описом проекту) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз заінтересованих сторін з оцінкою інституційного потенціалу. 2. Попередній аналіз цілей і стратегій. 3. Попередня оцінка ресурсів і витрат. 4. Попередня оцінка ризиків проекту. 5. Попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної, соціальної життєздатності проекту. 6. Попередня оцінка цінності проекту для заінтересованих сторін. <i>Результат етапу</i> – логіко-структурна матриця та концепція проекту, на основі яких приймається рішення про запуск проекту

	<p>відповідати продукт проекту (нова якість об'єкта).</p> <p>8. Розробити програму дій з визначенням конкретних заходів щодо зміни існуючої ситуації, форми організації виконавців, ресурсів/засобів</p>		
Фаза розроблення проекту – реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту			
Формування проектної команди	<p>1. Визначити загальні завдання проекту.</p> <p>2. Визначити кваліфікації, ролі і кількість необхідних спеціалістів.</p> <p>3. Узгодити виділення необхідних спеціалістів з лінійними керівниками для участі в проекті.</p> <p>4. Створити умови та надати ресурси (матеріальні, технічні, інформаційні, організаційні), необхідні для ефективної роботи.</p>	<p>Статут проекту. Карта компетенцій.</p> <p>Регламент комунікацій</p>	<p>1. Оцінка (асесмент) потенційних учасників команди.</p> <p>2. Оцінка професійної та організаційної компетентності членів команди.</p>
	<p>5. Сформувати функціональну проектну команду з розподіленими ролями, конкретизованими завданнями, рівнем відповідальності та загальною метою.</p> <p>6. Сформувати детальні завдання та визначити подальшу тактику дій.</p> <p>7. Розробити регламент взаємодії.</p> <p>8. Вибрати організаційну форму роботи команди</p>		<p>3. Оцінка стимулів та перешкод роботи в команді.</p> <p><i>Результат етапу</i> – організаційна форма проектної команди. Задokumentований статус проекту</p>
Планування	<p>1. Розробити плани, що стосуються контролю проекту (план комунікацій, план контролю за змінами; план управління якістю).</p> <p>2. Розробити план експериментальної апробації продукту проекту.</p> <p>3. Провести структурний розподіл робіт, виконавців, ресурсів та витрат проекту (WBS, OBS, CBS).</p> <p>4. Розробити матрицю відповідальності.</p> <p>5. Розробити графік</p>	<p>Техніко-економічне обґрунтування проекту.</p> <p>Детальний план проекту.</p> <p>План контролювання проекту</p>	<p>1. Аналіз робіт проекту: оцінювання послідовності і залежності робіт та їх тривалості.</p> <p>2. Оцінка ресурсів і витрат. <i>Результат етапу</i> – задokumentований план проекту, на основі якого приймається рішення про продовження проекту</p>

	<p>робіт проекту.</p> <p>6. Розробити календарний план.</p> <p>7. Розробити бюджет проекту.</p> <p>8. Ідентифікувати обмеження, ризики та невизначеності проекту. Розробити план запобіжних заходів.</p> <p>9. Задокументувати план проекту</p>		
Фінансування	<p>1. Установити вимоги і можливості/обмеження державного (місцевого) бюджетів щодо фінансування соціальних проектів під оголошені конкурси та фінансування проектів розвитку, що розробляються за ініціативою проектодавця.</p> <p>2. Установити вимоги, можливості та обмеження щодо донорського фінансування соціального проекту організаціями міжнародної технічної допомоги.</p> <p>3. Установити можливості фандрайзингу для фінансування проекту та розробити план відповідних заходів.</p> <p>4. Установити можливості публічно-приватного партнерства для реалізації соціального проекту.</p> <p>5. Підготувати фінансову пропозицію з урахуванням вимог донора/спонсора проекту</p>	Фінансова пропозиція за відповідною формою чітко узгоджена з логіко-структурною матрицею проекту	1. Оцінювання проектної заявки донором/спонсором. <i>Результат етапу</i> – прийняття рішення про фінансування
Фаза впровадження проекту – реалізація комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості)			
Організація виконання робіт	<p>1. Укласти контракти.</p> <p>2. Мобілізувати ресурси – забезпечити їх наявність та використання, включаючи персонал.</p> <p>3. Установити робочі стосунки з учасниками.</p> <p>4. Провести комунікаційні заходи.</p> <p>5. Переглянути та проаналізувати робочий план.</p>	Контракти на виконання робіт. Операційні плани	<p>1. Оцінка організації робочих стосунків, комунікацій, розподілу та перерозподілу ресурсів.</p> <p>2. Аналіз системи звітності.</p> <p>3. Аналіз контрольованості проекту.</p>

	<p>6. Забезпечити ефективний розподіл інформації.</p> <p>7. Розробити чітку систему звітності.</p> <p>8. Забезпечити ефективну систему аналізу фактичних показників і тенденцій.</p> <p>9. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами.</p> <p>10. Здійснювати контроль за реалізацією проекту</p>		<p><i>Результат етапу</i> – виконання графіка робіт за планом проекту.</p> <p>Підтвердження закінчення робіт</p>
Моніторинг та оцінювання результатів	<p>1. Проводити регулярні перевірки за контрольними віхами.</p> <p>2. Проводити аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін) та встановлювати причини відхилень фактичних показників від планових.</p> <p>3. Оцінювати прогрес стосовно досягнення цілей і використання ресурсів.</p> <p>4. Оцінювати терміни і тривалість виконання робіт.</p> <p>5. Оцінювати фактичні видатки стосовно запланованого бюджету.</p> <p>6. Оцінювати ймовірність настання ризикових подій.</p> <p>7. Скласти звіти про перебіг виконання робіт.</p> <p>8. Розробляти рекомендації із коригування проекту.</p> <p>9. Забезпечити зворотний зв'язок із заінтересованими сторонами на предмет досяжності результату проекту – соціальної цінності</p>	Моніторингові звіти про перебіг виконання робіт	<p>1. Моніторинг поточного стану виконання проекту.</p> <p>2. Оцінювання витрат, використання ресурсів, виконання робіт, досягнення результатів, управління ризиками.</p> <p>3. Аналіз зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами.</p> <p><i>Результат етапу</i> – звіт про фактичні показники перебігу виконання робіт</p>
Управління відхиленнями	<p>1. Проаналізувати причини відхилення від плану робіт.</p> <p>2. Провести аналіз робіт, що залишилися невиконаними в проекті.</p> <p>3. Розробити варіанти втручання у графік робіт.</p> <p>4. Прийняти рішення і здійснити коригування проекту (графіка робіт)</p>	План заходів з коригування проекту	<p>1. Аналіз причин і чинників, що впливають на відхилення від графіка виконання робіт.</p> <p>2. Аналіз можливостей перегляду послідовності, тривалості та взаємозв'язку робіт, змісту та якості робіт у межах бюджету та часу, що залишився.</p> <p>3. Оцінка варіантів втручання у графік робіт.</p> <p><i>Результат етапу</i> – проведено коригування проекту</p>
<p>Фаза завершення проекту – реалізація комплексу завдань щодо закриття проекту</p>			

Закриття проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити підготовку якісних оцінних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій. 2. Забезпечити підготовку та передачу в архів усіх значимих матеріалів проекту. 3. Провести інвентаризацію обладнання, що використовувалося під час реалізації проекту. 4. Провести формальне закриття контрактів та забезпечити передачу продукту замовнику. 5. Розпустити проектну команду 	Заключний оцінний звіт	Експертна оцінка. <i>Результат етапу</i> – адміністративне закриття проекту; закриття контракту; розпуск команди
------------------	--	------------------------	---

4.

3. Процесна концепція управління проектами. Групи процесів управління проектами.

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси щодо перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії, а також управління ними називають “процесним підходом”. Такий підхід пов’язаний з необхідністю регламентувати й уніфікувати дії менеджерів проектів, привести їх до повторюваних процесів з описом вхідних і вихідних параметрів (ресурсів), а також набору дій, які перетворюють вхід на вихід. Процесний підхід прив’язується до певної предметної сфери (будівництво, інформаційні технології тощо) і дає змогу формалізувати дії проектного менеджера.

Виходячи з процесного підходу *проект* можна розглядати як *унікальний керований процес*, розпочатий для досягнення відповідної конкретним вимогам мети, що являє собою сукупність взаємопов’язаних скоординованих підпроцесів, яка має обмеження за термінами, вартістю, ресурсами і показниками якості.

З погляду процесного підходу доцільно виділити дві групи пов’язаних з проектом процесів: управління проектом та життєвого циклу проекту.

Процеси управління проектом, структуровані за функціональним принципом (відповідно до “спеціальних” функцій управління проектом), прив’язані до результатів проекту через процеси життєвого циклу проекту і традиційно розгортаються за загальними функціями управління. Зв’язок процесів управлінської діяльності та ієрархії процесів життєвого циклу проекту легко простежується. Успіх проекту, його результативність багато в чому визначаються тим, чи ефективно проект структурований, чи оптимально спроектовані ланцюжки організаційно-технологічної взаємодії підпроцесів усередині структури і як організована взаємодія структур.

Підхід до управління з позицій процесу дає змогу системно пов’язати між собою функціональні напрями в реалізації проекту, побудувати прозорі і зрозумілі схеми виконання управлінських завдань, оцінити і оптимізувати використовувані ресурси.

Однією з найважливіших переваг процесного підходу є можливість вимірювати процеси у виразах доданої вартості і отже, задавати та контролювати рівень ефективності. Процес-ний підхід дав змогу сформулювати тезу про те, що якість продукту визначається не кількістю процедур контролю самого продукту, а якістю організації і реалізації бізнес-процесів. Наявність регламентованих і формалізованих процедур дає можливість управляти часом задоволення попиту, вимірюючи і оптимізуючи швидкість виконання бізнес-процесів.

Управління проектами – інтегрований процес. Дії (чи їх відсутність) в одному напрямі звичайно впливають і на інші напрями. Такий взаємозв'язок змушує балансувати між завданнями проекту – часто покращення в одній сфері може бути досягнуто лише за рахунок погіршення в іншій. Для кращого розуміння інтегрованої природи управління проектами опишемо його через процеси, з яких воно складається, і їх взаємозв'язку

Процес – “це серія дій, що ведуть до результату” (Керівництво з питань проектного менеджменту (РМВОК)).

Процес – це дії і процедури, пов'язані з реалізацією функцій управління.

Проект складається з процесів. **Процес** – це сукупність дій, що приносить результат. Процеси проекту звичайно виконуються людьми і поділяються на дві основні групи:

1) *процеси управління проектами*, що стосуються організації, і описи робіт проекту (які будуть докладно описані далі);

2) *процеси, орієнтовані на продукт (послугу)*, що стосуються специфікацій і виробництва продукту. Ці процеси зумовлюються життєвим циклом проекту і залежать від сфери застосування.

У проектах процеси управління проектами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються один на одного і взаємодіють. Наприклад, цілі проекту не можуть бути визначені в разі відсутності розуміння того, як створити продукт.

Процеси управління проектами можуть бути поділені на п'ять основних груп, що реалізують різні функції управління:

1) *процеси ініціації* – ухвалення рішення на початку виконання проекту;

2) *процеси планування* – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;

3) *процеси виконання* – координація людських та інших ресурсів для виконання плану;

4) *процеси моніторингу й управління* – визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність коригувальних дій; визначення необхідних коригувальних впливів, їх узгодження, затвердження і застосування;

5) *процеси завершення* – формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.

Процеси управління проектами пов'язані між собою своїми результатами – результат виконання одного з них стає вихідною інформацією для іншого. І, нарешті, існують взаємозв'язки груп процесів різних фаз проекту.

Так, закриття однієї фази може бути входом для ініціації наступної фази (приклад: завершення фази проектування вимагає схвалення замовником проектної документації, що необхідна для початку реалізації). У реальному проекті фази можуть не тільки передувати одна одній, а й накладатися. Повторення ініціації на різних фазах проекту дає змогу контролювати актуальність виконання проекту. Якщо вже немає потреби в його здійсненні, чергова ініціація дає змогу вчасно це встановити й уникнути зайвих витрат.

Групи процесів пов'язані між собою за результатами: вихідний результат по одному процесу є вихідним по іншому. Взаємозв'язки між групами процесів показано на рис. 3.

Стрілки на рис. 3 відображають потоки документів і документованих елементів. У середині кожної групи процеси управління проектами пов'язані один з одним через свої входи і виходи.



Рис..3. Групи процесів управління проектами

Входи – документи або документовані показники, згідно з якими процес виконується.

Виходи – документи або документовані показники, що є результатом процесу.

Методи і засоби – механізми, завдяки яким вхід перетворюється у вихід.

4. Стандарти управління проектами. Моделі оцінки рівня проектної зрілості організації

Започатковуючи будь-який проект, органу публічної влади слід враховувати, що на сьогодні вже є великий вибір методології, що базуються на дослідженні й узагальненні найкращих проектних практик, формалізованих відомими міжнародними та національними асоціаціями з управління проектами у вигляді стандартів. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами пропонують варіанти відповідей на запитання щодо способів і методів проектної діяльності.

Стандарт – документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов’язковим. Згідно з положеннями Закону України “Про стандартизацію” стандарти є нормативними документами.

Найбільш авторитетними організаціями, що розробляють міжнародні стандарти у сфері управління проектами, є такі:

- **Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO)** створена у 1946 р. і на сьогодні до її складу входить 163 країни;

- **Міжнародна асоціація проектного менеджменту (International Project Management Association – IPMA)** об’єднує 45 національних асоціацій і є авторитетною професійною організацією в галузі управління проектами. Україна в IPMA представлена Національною асоціацією управління проектами УКРНЕТ (UPMA);

- **Інститут управління проектами США (Project Management Institute – PMI)**. Членами PMI є фахівці в галузі управління проектами з усього світу, в різних країнах функціонують відділення інституту. PMI активно розробляє стандарти у сфері управління проектами.

Загалом можна навести такий перелік стандартів з управління проектами із розширеною географією застосування.

Стандарти серії ISO:

- стандарт *ISO 10006:2003 “Системи менеджменту якості. Керівні вказівки з менеджменту якості проектів”* та посібник з управління якістю в проектах. Стандарт ISO 10006 доповнює стандарти серії, що вийшли раніше, поширюючи закладені в її основу

принципи управління якістю безпосередньо на управління проектами. Він базується на процесній моделі управління проектами і використовує базові підходи та принципи стандарту РМВоК;

- стандарт *ISO 31000:2009 “Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик – менеджменту”*;

- стандарт *ISO 21500:2012 Guidance on project management – “Керівництво з управління проектами”*. Стандарт може бути використаний як комерційними, так і некомерційними державними та громадськими організаціями для проектів будь-якого типу незалежно від їх масштабу, складності і часу. У стандарті детально описано концепції та процеси, що формують кращу практику в управлінні проектами.

IPMA випускає **ICB (IPMA Competence Baseline)** – документ, що містить вимоги до компетенції проектних менеджерів.

PMI випустило у 2012 р. п’яту редакцію “Посібника з управління проектами **РМВоК**” (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*). Він вважається одним із найавторитетніших у сфері управління проектами. У РМВоК містяться чітко структуровані відомості про процеси управління проектами, відомості про інструменти управління проектами. На сьогодні опубліковано 3 основних стандарти, що регламентують процеси управління на рівні проекту, програми, портфелі проектів і більш як 10 додаткових стандартів. Додаткові стандарти визначають як вимоги до окремих методик управління проектами (розробка ієрархічної структури робіт (ICP), розробка календарного плану, управління ризиками та ін.), так і до застосування проектного менеджменту для певних типів проектів (управління будівельними проектами, управління державними проектами та ін.).

PRINCE2 (*Projects in controlled environments*) – проекти в контрольованих середовищах. Методологія призначена для управління проектами та групами проектів усередині організації, становить структурований метод управління проектами, схвалений урядом Великобританії як стандарт управління проектами у соціальній сфері. PRINCE2 містить у собі підходи до менеджменту, контролю та організації проектів.

GAPPS (*Global Alliance for Project Performance Standards* – Світова спільнота зі стандартів ефективності проектів) – відкритий стандарт, що описує компетенції для менеджерів проектів та програм. Основна частина стандарту GAPPS:2006 – це докладний опис шести сфер компетенції, кожна з яких характеризує певну сферу професійної діяльності менеджера проекту і містить 3–6 елементів, що визначають ключові вимоги до роботи і що саме повинен робити менеджер у цій сфері.

P2M (Японський національний стандарт). Методологія P2M базується на орієнтованості не на продукт або процеси, а на поліпшення організації в результаті виконання проектів, тобто методологія описує, як використовувати отриманий унаслідок виконання проектів досвід для розвитку компанії.

Крім того, існує низка національних стандартів, що також можуть використовуватися для стандартизації процесів управління проектами і програмами, але не набула великого поширення: NASA Project Management (США); BSI BS 6079 (Великобританія); APM Body of Knowledge (Великобританія); OSCEng (Великобританія); DIN 69901 (Німеччина); V-Modell (Німеччина); VZPM (Швейцарія); AFITEP (Франція); Hermes method (Швейцарія); ANCSPM (Австралія); CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада); С-РМВОК (Китай); South African NQF4 (ПАР); СЕРМ (Індія); PROMAT (Південна Корея).

В Україні національного стандарту управління проектами не існує, але широко використовуються стандарти IPMA, PMI і P2M.