

З.І. Галушка, І.Я. Кузьмук, В.С. Тимчак

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

З.І. Галушка
І.Я. Кузьмук
В.С. Тимчак

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2025

УДК 005.8:658(075)
Г 168

*Рекомендовано вченою радою
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(протокол № 5 від 25. 04.2025 р.)*

Рецензенти:

Сагайдак Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету;

Присяжнюк Оксана Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету.

Галушка З.І., Кузьмук І.Я. Тимчак В.С.

Г 168 Проектний менеджмент : навч. посібник. / З.І. Галушка, І.Я. Кузьмук, В.С. Тимчак. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2025. 344"с.
ISBN 978-617-8703-44-8

Підручник призначений для магістрів та аспірантів, які прагнуть оволодіти сучасними методами управління проектами в різних сферах економіки. Він охоплює всі етапи життєвого циклу проекту – від ініціації та планування до виконання, моніторингу й завершення. Особлива увага приділена інтеграції цілей сталого розвитку, управлінню ризиками, фінансовим аспектам та використанню інноваційних технологій у проектному менеджменті.

Цей підручник стане надійним інструментом для майбутніх менеджерів, аналітиків та керівників проектів, допоможе ефективно планувати, реалізовувати та контролювати проекти будь-якої складності.

УДК 005.8:658(075)

ISBN 978-617-8703-44-8

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2025

© Галушка З.І., 2025

© Кузьмук І.Я., 2025

© Тимчак В.С. 2025

ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ 1. Основи проєктного менеджменту (Галушка З.І.)	9
1.1. Історія управління проєктами	9
1.2. Поняття, сутність і класифікація проєктів.....	16
1.3. Життєвий цикл проєкту та його основні фази	18
1.4. Сучасні методології управління проєктами	21
<i>Список рекомендованої літератури</i>	41
Практикум	42
Розділ 2. Організація управління проєктами <i>(Галушка З.І.)</i>	45
2.1. Модель управління проєктами: головні характеристики	45
2.2. Організаційні структури управління проєктами	47
2.3. Ролі та відповідальність учасників проєкту	56
2.4. Стейкхолдери проєктів. Управління комунікаціями в проєкті	65
<i>Список рекомендованої літератури</i>	70
Практикум	72
Розділ 3. Ініціація та планування проєкту. інтеграція цілей сталого розвитку (Галушка З.І.)	
3.1. Визначення пріоритетів у розробці проєктів з урахуванням ЦСР. Формування концепції проєкту	75
3.2. Постановка цілей та критеріїв успішності.....	81
3.3. Планування ресурсів, бюджету та строків	87
3.4. SWOT-аналіз проєкту. Планування ризиків.....	97
<i>Список рекомендованої літератури</i>	106
Практикум	107
Розділ 4. Виконання, моніторинг і контроль проєкту <i>(Тимчак В.С.)</i>	
4.1. Реалізація плану проєкту	109
4.2. Використання інструментів контролю та управління якістю	113

4.3. Методи оцінки ефективності та продуктивності	119
4.4. Моніторинг ризиків та внесення коригувань	123
<i>Список рекомендованої літератури</i>	131
Практикум	133

Розділ 5. Завершення проєкту та аналіз результатів

(Тимчак В.С.)

5.1. Оцінка успішності та критерії закриття проєкту	136
5.2. Аналіз помилок та уроки, винесені з проєкту	140
5.3. Документування та передача знань	142
<i>Список рекомендованої літератури</i>	151
Практикум	152

Розділ 6. Фінансовий та економічний аспект управління проєктами. Управління ризиками в проєктах

(Тимчак В.С.)

6.1. Методи фінансового аналізу в управлінні проєктами	155
6.2. Інвестиційний аналіз проєктів	161
6.3. Ідентифікація, аналіз та оцінювання ризиків	171
6.4. Стратегії управління ризиками та практичні кейси.....	177
<i>Список рекомендованої літератури</i>	180
Практикум	182

Розділ 7. Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент

(Кузьмук І.Я.)

7.1. Використання цифрових технологій у проєктному менеджменті	184
7.2. Інноваційні методи управління проєктами.....	191
7.3. Автоматизація та використання штучного інтелекту в управлінні проєктами	198
7.4. Перспективи розвитку проєктного менеджменту	205
<i>Список рекомендованої літератури</i>	212
Практикум	214

Розділ 8. Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті *(Кузьмук І.Я.)*

8.1. Основи фандрейзингу в проєктному менеджменті.....	217
8.2. Грантове фінансування: пошук та залучення ресурсів	226
8.3.Структурування проєктної заявки для ефективної реалізації	237
8.4. Успішна грантова заявка: секрети ефективності та помилки, яких слід уникати	245
<i>Список рекомендованої літератури</i>	253
Практикум	254

Розділ 9. Практичні аспекти проєктного менеджменту

(Кузьмук І.Я.)

9.1. Побудова логіко-структурної матриці (Logframe) для реального проєкту	257
9.2. Підготовка проєктної документації: шаблони та приклади	265
9.3. Створення власного проєкту (інтерактивний практикум).....	273
9.4. Проєктний менеджмент в умовах війни: нові виклики та адаптація методів	278
<i>Список рекомендованої літератури</i>	287
Практикум	289
Післямова	292
Тестові завдання	294

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку економіки проєктний менеджмент стає однією з ключових компетенцій для фахівців економічного профілю. Магістри та аспіранти, які здобувають освіту за економічними спеціальностями, мають справу з управлінням ресурсами, аналізом ринку, інвестуванням, фінансовим плануванням та стратегічним управлінням, а всі ці аспекти тісно пов'язані з методологією проєктного менеджменту. Компетенції у цій сфері дозволяють ефективно розробляти, організовувати та реалізовувати економічні, фінансові, підприємницькі та соціальні проєкти, що необхідно в сучасному бізнес-середовищі.

Розробка та управління проєктами є критично важливими для здобувачів освіти за економічними спеціальностями, оскільки сучасне економічне середовище вимагає високого рівня компетентності керівників у стратегічному плануванні, координації ресурсів та прийнятті ефективних рішень. Менеджери працюють у динамічному середовищі, де проєктний підхід стає основним інструментом реалізації бізнес-стратегій, оптимізації операційних процесів та управління змінами. Володіння методами проєктного менеджменту дозволяє майбутнім фахівцям ефективно ініціювати, планувати, контролювати та завершувати проєкти у різних сферах – від підприємництва до державного управління. Крім того, знання сучасних методологій, таких як Agile, Lean, Six Sigma, забезпечує конкурентні переваги на ринку праці, підвищує ефективність командної роботи та сприяє розвитку лідерських навичок. Оволодіння проєктним менеджментом для здобувачів освіти зі спеціальності "Менеджмент" є ключовим фактором професійного розвитку та успішної кар'єри.

По-перше, проєктний менеджмент допомагає здобувачам освіти сформувати системне мислення та розвинути навички стратегічного управління, що потрібно в будь-якій галузі

економіки. Уміння структурувати завдання, ефективно розподіляти ресурси та оцінювати ризики дозволяє підвищити якість ухвалення управлінських рішень, що особливо актуально для магістрів і аспірантів, які прагнуть до кар'єри у сфері бізнес-аналітики, фінансового управління, консалтингу та державного адміністрування.

По-друге, оволодіння проєктним менеджментом дає змогу майбутнім економістам краще розуміти механізми реалізації інвестиційних та бізнес-проєктів, що є основою для підприємницької діяльності. В умовах динамічного ринку здатність ініціювати, планувати та реалізовувати проєкти дозволяє не лише успішно вести бізнес, але й залучати інвестиції, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність компаній та організацій.

По-третє, сучасні цифрові технології значно трансформують методи управління проєктами, що відкриває нові можливості для економістів у використанні інноваційних підходів. Опанування таких методологій, як Agile, Scrum, Kanban та інших інструментів управління, допомагає адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища, що критично важливо для фахівців, які працюють у сфері стартапів, венчурного фінансування, цифрової економіки та фінтеху.

Окрім цього, аспіранти, які займаються науковими дослідженнями у сфері економіки, також можуть використовувати принципи проєктного менеджменту для ефективного планування та реалізації своїх наукових ініціатив, управління дослідницькими групами, грантовими програмами та міжнародними проєктами. Навички проєктного менеджменту стають дедалі більш затребуваними у сфері державного управління, оскільки якісне управління проєктами у публічному секторі сприяє економічному розвитку, ефективному розподілу бюджетних коштів і реалізації стратегічних ініціатив на рівні держави. Отже, проєктний менеджмент є не лише важливим інструментом у професійній діяльності сучасного економіста, а й ключовим фактором його конкурентоспроможності на ринку праці. Він дозволяє здобувачам освіти застосовувати економічні знання на практиці, підвищує

ефективність реалізації бізнес-процесів і наукових досліджень та допомагає інтегруватися у глобальне професійне середовище. Опанування принципів та інструментів проєктного менеджменту на рівні магістратури та аспірантури сприяє формуванню висококваліфікованих спеціалістів, здатних приймати ефективні рішення у складних умовах сучасної економіки.

Навчальний посібник дає можливість здобувачам освіти: освоїти ключові методи управління проєктами; використовувати реальні інструменти та технології; вирішувати бізнес-кейси та працювати над реальними проєктами. Навчальний посібник забезпечить комплексне навчання проєктному менеджменту з акцентом на практичне застосування.

Розділ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

- 1.1. Історія управління проектами .
- 1.2. Поняття, сутність і класифікація проектів .
- 1.3. Життєвий цикл проекту та його основні фази .
- 1.4. Сучасні методології управління проектами .

1.1. Історія управління проектами

Історія управління проектами починається з давніх часів, коли люди почали організовувати складні завдання, що вимагали координації роботи великих груп людей. Управління проектами як практика існувало ще з моменту будівництва перших мегапроектів. У давнину існувала потреба в організації та управлінні ресурсами, хоч і без формалізованих методів чи теорій. Управління на цьому етапі базувалося на емпіричному досвіді та авторитарних методах керівництва.

Перші мегапроекти:
Піраміди в Гізі (XXVI століття до н.е.)
Велика китайська стіна (III століття до н.е.)
Римські акведуки та дороги (I століття до н.е.)
Будівництво Панамського каналу (1904–1914)
Проект "Аполлон" і висадка на Місяць (1969)
Будівництво Ейфелевої вежі (1887–1889)
Проект "Геном людини" (1990–2003)

Управління проектами як наука з'явилося вже у **XX столітті**. Це зумовлено кількома факторами, до яких належать: технологічний прогрес та розвиток комунікаційних технологій; зростання масштабності, складності та важливості завдань, для виконання яких не були придатними традиційні підходи до управління; потреба у системному підході, який дозволяє розглядати проекти як комплекс взаємопов'язаних процесів;

зростання конкуренції за ресурси, технології і ринки; глобалізація економіки; військові потреби; розвиток менеджмент як науки управління; поява інформаційних систем управління; створення перших професійних стандартів для управління проектами (створення **Project Management Institute (PMI)** у 1969 році, розробка довідника **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**, який узагальнив найкращі практики управління); суспільний та бізнесовий інтерес.

Проектні структури управління почали набувати переваги у другій половині ХХ століття. Причини:

1. *Повоєнна ера і технічний прогрес (1950 – 1960-ті роки).* У цей період такі масштабні проекти, як космічні програми США (зокрема, проект Apollo), а також оборонні й авіаційні проекти, започаткували впровадження матричних та проектно-орієнтованих структур.

2. *Швидкий розвиток ІТ та інноваційні галузі (1970 – 1990-ті роки)* зумовив потребу у більш гнучких формах управління.

3. *Глобалізація та конкуренція (1990 – 2000-ті роки)* - компанії почали активно використовувати проектні структури для запуску нових продуктів і послуг, оскільки це дозволяло зосередитися на конкретних цілях і мобілізувати всі ресурси на їх досягнення. Фокус на часі, вартості і якості.

4. *Адаптація до змін (2000-ні – теперішній час)* - великі організації, такі як Google, Amazon, Microsoft та інші, інтегрували проектні методики, щоб залишатися конкурентоспроможними. Використання Agile, Scrum та інших проектних підходів стало стандартом у багатьох галузях.

Розглянемо основні етапи цієї історії з погляду виникнення нових підходів або інструментів управління проектами. Історія управління проектами починається з важливих розробок та ідей, які поступово формували цю сферу в окрему науку. У 1937 році Л. Гулік у США зробив важливий внесок у розвиток управління проектами, запропонувавши концепцію матричної організації, головними складовими якої є: подвійне підпорядкування – розподіл людських ресурсів, за якого працівники залучаються до виконання проекту, зберігаючи свої обов'язки в основному підрозділі; гнучкість, що забезпечується шляхом адаптації

працівників до різних проєктів, без створення окремих структур для кожного проєкту. Його матрична структура стала основою для координації багатьох великих проєктів, що потребували залучення спеціалістів з різних сфер.

У 1956 році компанія "Дюпон де Немур" створила спеціальну групу для розробки методів управління проєктами. Дж. Келлі та М. Валкер розробили метод "критичного шляху" ((Critical Path Method, СРМ)), реалізований у програмному забезпеченні на електронних обчислювальних машинах (ЕОМ). Цей метод дозволяв ідентифікувати ключові етапи проєкту, що безпосередньо впливають на його завершення. Це дало змогу: визначити найкоротший час виконання проєкту, оптимізувати використання ресурсів, уникати затримок на етапах, критичних для завершення. Критичний шлях дозволяє зрозуміти, які завдання є ключовими для дотримання графіка, і планувати ресурси відповідно до пріоритетів.

Вони використовували також діаграму Г. Ганта – простий, але ефективний інструмент візуалізації проєктного плану. Діаграма Ганта - це візуальний інструмент для планування та відстеження проєктів, який показує завдання, їхню тривалість і взаємозв'язки у вигляді горизонтальних смуг на часовій шкалі. Цей інструмент і донині залишається одним із найбільш популярних у проєктному менеджменті.

У 1957 – 1958 рр. ВМС США розробили програму "Поларис" (створення балістичних ракет і підводних човнів-контейнерів). Для цієї програми впроваджено мережеве планування метод управління проєктами, який передбачає створення схеми (мережі), що візуалізує взаємозв'язки між завданнями проєкту. Його особливості: проєкт розбивається на завдання, які зображуються у вигляді вузлів (вершин) або стрілок, що представляють залежності між ними; завдання розташовуються у логічному порядку, враховуючи залежності між ними; визначається критичний шлях – найтриваліша послідовність завдань, яка визначає мінімальну тривалість проєкту.

Ця система дозволяла координувати велику кількість взаємопов'язаних завдань і забезпечувати контроль над складними залежностями. Головними досягненнями цієї

програми стали: визначення точних термінів для реалізації залежних завдань, систематизація ресурсів для виконання багаторівневих проєктів, створення основи для сучасного управління масштабними інженерними проєктами.

1959 року Комітетом Дж. Андерсона (NASA) впроваджено системний підхід до управління проєктами, який базувався на розділенні робіт на стадії життєвого циклу (ЖЦ). Цей підхід включав:

Ініціацію (вибір ідеї та оцінка доцільності проєкту);

Планування (розробка графіків, визначення ресурсів і бюджету);

Виконання (реалізація поставлених завдань);

Моніторинг і контроль (аналіз прогресу, усунення ризиків);

Завершення (підсумкове оцінювання результатів).

Системний підхід NASA став стандартом для багатьох високотехнологічних галузей, включаючи розробку космічних кораблів і марсоходів.

У 1960-х роках широке використання отримали методи сіткового планування, особливо в будівництві. Ці методи допомогли: упорядковувати проєктні завдання, визначати послідовність робіт, оптимізувати витрати та час виконання. Зокрема, сіткове планування використовували для спорудження великих інфраструктурних об'єктів.

У 1970-х роках розширився **системний підхід** до управління проєктами. Він включав: урахування взаємозалежності між ресурсами, завданнями та зовнішніми факторами, розробку моделей управління ризиками, впровадження методів для залагодження конфліктів у командах. Цей підхід став основою для багатьох галузей, зокрема оборонної, інженерної та будівельної.

У 1980-х роках управління проєктами визнали окремою професійною діяльністю. В цей час:

- розвинулися професійні асоціації, такі як PMI (Project Management Institute);
- почали впроваджувати стандарти для менеджерів проєктів;

- з'явилися перші сертифікації, які визначали рівень професійної компетенції.

Це сприяло формуванню спільноти професійних менеджерів проєктів і стандартизації галузі.

1990-ті роки стали періодом масового впровадження **інформаційних систем управління проєктами**. З'явилися програмні засоби, які дозволяли автоматизувати складання графіків, моніторинг виконання завдань, аналіз ризиків і ресурсів. Популярними стали інструменти на кшталт Microsoft Project, що зробило управління проєктами доступним для широкого кола користувачів.

З початку 2000-х років управління проєктами вийшло на глобальний рівень. Основні досягнення цього періоду включають:

1. *Моделі зрілості управління проєктами*, які визначають рівень ефективності в організаціях.
2. *Глобальні стандарти*: Впровадження РМВОК (Project Management Body of Knowledge), що став еталоном для менеджерів.
3. *Сертифікації*: поширення сертифікатів РМІ, IPMA тощо.
4. *Управління портфелями та програмами*: створення методик для координації кількох проєктів одночасно.
5. *Розвиток програмного забезпечення*: інноваційні інструменти на основі штучного інтелекту та хмарних технологій.

2020-ті роки ознаменувалися стрімким розвитком технологій, глобальними кризами та необхідністю швидкої адаптації до змін. Управління проєктами стало більш динамічним, орієнтованим на сталий розвиток, інноваційні технології та людський капітал. Цей період показав, що майбутнє проєктного менеджменту лежить у поєднанні технологій, гнучкості та турботи про людей. Управління проєктами у 2020-х роках увійшло в нову еру, яка характеризується динамічними змінами, викликаними глобальними подіями, технологічними проривами та новими викликами. Ось ключові особливості цього етапу:

1. Загострення глобальних криз і невизначеності вимагає:

- *Перебудови процесів управління проєктами в умовах віддаленої роботи.* Багато проєктних команд перейшли на повністю дистанційний формат.
- *Підвищення гнучкості проєктів (Agile)* для швидкого реагування на зміну умов.
- *Управління ризиками в умовах невизначеності,* включаючи економічні, соціальні та екологічні виклики.

COVID-19 також стимулював впровадження нових підходів, таких як:

- *Криза-орієнтоване управління проєктами,* що фокусується на адаптації проєктних планів до непередбачуваних подій.
- *Скорочення циклів прийняття рішень* для швидшого реагування.

2. Акцент на сталому розвитку. Проєктний менеджмент дедалі більше орієнтується на *цїлі сталого розвитку (ЦСР)*, зокрема: зниження впливу проєктів на довкілля, урахування соціальних і екологічних аспектів при плануванні та реалізації проєктів, використання ESG-показників (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) як критеріїв успішності проєктів. Компанії, які беруть участь у великих інфраструктурних або технологічних проєктах, почали активно інтегрувати ці показники у свої стратегії.

3. Диджиталізація та автоматизація. 2020-ті роки стали епохою стрімкого розвитку технологій, які докорінно змінюють управління проєктами:

- *Штучний інтелект (AI):* автоматизація аналізу ризиків і прогнозування термінів виконання проєктів, використання AI для оптимізації розподілу ресурсів і завдань.
- *Великі дані (Big Data):* моніторинг проєктів у реальному часі, аналіз поведінки зацікавлених сторін і результативності.
- *Хмарні платформи:* інтеграція інструментів для співпраці (Trello, Asana, Jira тощо), уніфікація проєктних даних для віддалених команд.

- *Блокчейн*: застосування в управлінні контрактами, забезпечення прозорості фінансування та моніторингу поставок.
- *Інтернет речей (IoT)*: моніторинг виконання фізичних процесів у реальному часі (наприклад, у будівництві чи виробництві).

4. Гнучкість і гібридні підходи. 2020-ті роки закріпили тенденцію до гнучкого управління проектами: Agile-підходи стали стандартом навіть для не ІТ-галузей; гібридні моделі управління (поєднання Waterfall і Agile) забезпечують гнучкість у складних проектах, зростає популярність підходу Lean для скорочення витрат і підвищення ефективності.

5. Фокус на людський капітал і емоційний інтелект. Розвиток soft skills у менеджерів проектів, таких як лідерство, комунікація та емоційний інтелект, став критично важливим. Поширюється різноманітність команд: міжнародні, мультикультурні та багатопрофільні команди створюють виклики для ефективного управління, але водночас збагачують процес новими ідеями. Умови пандемії та дистанційної роботи змусили компанії приділяти більше уваги психологічному стану працівників.

6. Управління портфелями проектів (PPM): упровадження систем оцінки ефективності портфелів, зосередження на стратегічних пріоритетах та оптимізації використання ресурсів у рамках портфелів.

7. Управління проектами стало глобальним трендом, і компанії дедалі більше застосовують стандартизовані підходи для міжнародних проектів. РМВОК (7-ме видання), випущене в 2021 році, наголошує на результатах, гнучкості та адаптації проектів до умов невизначеності. Зростає попит на сертифікацію менеджерів за міжнародними стандартами (PMI, PRINCE2, IPMA).

8. Віртуалізація та віддалена робота. Віддалені команди стали нормою, що змусило менеджерів проектів шукати нові способи ефективної комунікації. Застосування інструментів для відеоконференцій, віртуальних дошок (Miro, MURAL) та інтерактивного планування стало стандартом.

Отже, можемо констатувати, що наука "Проектний менеджмент" виникла як відповідь на зростання складності, масштабності та важливості проектів у середині ХХ століття. Її формуванню сприяли технологічний прогрес, розвиток науки управління, потреби військової галузі та глобалізація економіки. Сьогодні управління проектами є невід'ємною частиною діяльності компаній, урядів і міжнародних організацій, спрямоване на ефективне досягнення стратегічних цілей.

1.2. Поняття, сутність і класифікація проектів

Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання певних ресурсів для досягнення поставлених цілей у визначений термін. Проект передбачає реалізацію певного задуму або виконання певного завдання в рамках наявних ресурсів із метою отримання бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Проектне управління пов'язане з необхідністю вирішення таких питань: як спланувати та скоординувати реалізацію проекту; як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту; як створити команду працівників для реалізації проекту; як краще розпорядитися власними коштами; як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат; як мотивувати персонал до ефективної діяльності; як уникнути конфліктів у команді проекту та ін.

Різноманіття проектів у реальному житті надзвичайно велике, вони можуть бути скласифіковані за різними ознаками (табл.1.1).

Розрізняються типи проектів: організаційні, економічні, соціальні, технічні, змішані

Організаційні проекти зазвичай пов'язані з реформуванням підприємств, створенням нової організації, підприємства, суб'єкта господарювання, проведенням певного заходу (конференції, форуму, симпозіуму, семінару та ін.)

Види проєктів

№	Критерій класифікації	Види проєктів
1.	Класифікаційні ознаки проєкту	Види проєкту
2.	За характером змін	Оперативні; стратегічні.
3.	За масштабом (розміром)	Малі; середні; великі.
4.	За термінами реалізації	Коротко-, середньо-, довгострокові.
5.	За галузевою приналежністю	Промислові; будівельні; транспортні; освітні; у сфері торгівлі; комплексні.
6.	За особливостями досягнення кінцевого результату та функціональним призначенням	Економічні; соціальні; культурні; технічні; організаційні, фінансові, маркетингові, кадрові та ін.
7.	За територіальною ознакою (характером залучених сторін)	Міжнародні; національні; регіональні; місцеві
8.	За ступенем складності	Прості; складні
9.	За складом і структурою залучених організацій	Однофункціональні; багатфункціональні

Їх основні риси:

- 1) цілі проєкту визначені, вони спрямовані на організаційне поліпшення системи, але їм важко дати кількісну характеристику;
- 2) попередньо задаються термін виконання та тривалість здійснення;
- 3) необхідні ресурси виділяються у міру можливості;
- 4) часто потрібно коректування витрати у процесі реалізації проєкту;
- 5) витрати піддаються ретельному контролю.

Економічні проєкти можуть бути пов'язані з реструктуризацією підприємств, санацією, приватизацією, вдосконаленням податкової системи, митних правил і т.п.

Їх особливості такі:

- 1) попередньо визначаються кінцеві цілі, які можуть коригуватися в ході реалізації проєкту;

- 2) витрати можуть визначатися приблизно, тому їх потрібно постійно контролювати.

Соціальні проекти пов'язані з розв'язанням соціальних проблем. Це може бути вдосконалення соціального забезпечення, пенсійного законодавства, ліквідація наслідків природних явищ і соціальних потрясінь.

Їх специфіка:

- 1) цілі визначаються в цілому, але в ході розробки проекту та досягнення проміжних результатів коригуються;
- 2) терміни та загальна тривалість проекту, як правило, мають імовірнісний характер;
- 3) витрати на проекти в основному залежать від грантових або бюджетних можливостей регіональних, місцевих органів влади;

Технічні проекти, як правило, пов'язані з розробкою нового продукту. *Їх особливості:*

- 1) чітко визначена основна мета проекту, проте в процесі реалізації можливе уточнення окремих підцілей;
- 2) тривалість проекту та терміни завершення визначаються заздалегідь, але можливі також коректування;
- 3) чітке планування витрат;
- 4) при плануванні реалізації проекту можливі зміни, пов'язані з лімітом виробничих потужностей.

Проекти поділяються на класи: монопроект, мультипроект, мегапроект.

Мегапроект складається з кількох мульти- і монопроектів. Це цільові програми розвитку регіонів, галузей.

Мультипроект – складається з кількох монопроектів.

Монопроект – окремий проект, який може бути різного типу, виду і масштабу.

1.3. Життєвий цикл проекту та його основні фази

Життєвий цикл проекту складається з чотирьох основних фаз: ініціації, планування, виконання та завершення.

Ініціація є початковою фазою, де визначається ідея проекту, його основна мета та обґрунтування. На цьому етапі

аналізуються потреби та вимоги зацікавлених сторін, формулюється попередній план і вирішується, чи варто втілювати проєкт. У результаті ініціації зазвичай створюється статут проєкту, який офіційно запускає процес.

Планування є ключовою фазою, яка забезпечує основу для подальших дій. На цьому етапі розробляється детальний план проєкту, який включає визначення завдань, розподіл ресурсів, складання бюджету та графіка виконання. Окрім цього, ідентифікуються потенційні ризики та розробляються стратегії їхнього пом'якшення. Основна мета цієї фази – створити чітку дорожню карту для команди, яка дозволяє досягти цілей проєкту.

Виконання включає реалізацію запланованих завдань. У цій фазі відбувається активна робота над проєктом: виконуються завдання, координуються дії команди, забезпечується використання ресурсів, моніториться прогрес та вирішуються поточні питання. Основна увага зосереджена на досягненні поставлених результатів у встановлені терміни та в межах бюджету.

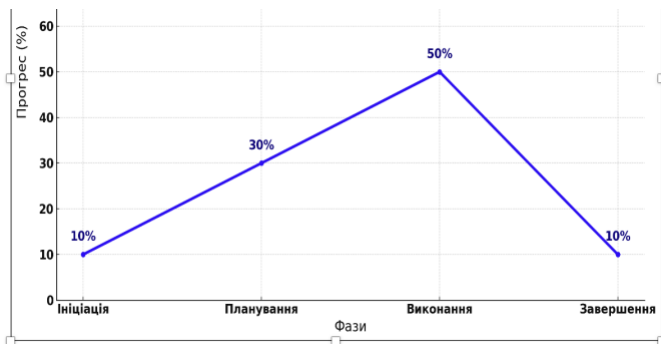


Рис. 1.1. Життєвий цикл проєкту

Завершення є фінальною фазою, де проєкт офіційно закривається. На цьому етапі оцінюються результати, щоб переконатися, що вони відповідають початковим цілям і вимогам. Проводиться передача результатів замовнику або зацікавленим сторонам, документуються уроки, отримані під час роботи над проєктом, та завершується адміністративне закриття. Метою цієї фази є забезпечення задоволеності замовника та

завершення проекту в структурованій і формальній манері. Кожна з цих фаз важлива для успішного виконання проекту, забезпечуючи поступовий і систематичний підхід до досягнення його цілей. На графіку фаза завершення йде донизу, оскільки цей візуальний підхід зазвичай використовується для відображення зниження активності або інтенсивності роботи. В інших фазах - планування або виконання - залучення ресурсів, зусиль та активність команди максимальні. Натомість у фазі завершення виконуються фінальні завдання, які не потребують такої ж кількості ресурсів і зусиль. Під час завершення: підбиваються підсумки проекту, відбувається передача результатів, здійснюється оцінка досягнень і документування висновків. Ці завдання зазвичай менш трудомісткі, ніж основна робота з реалізації, тому на графіках це часто відображається у вигляді спадного тренду. Окрім того, цей підхід символічно показує, що після завершення проекту відбувається "закриття" всієї діяльності.

Цікаві факти про життєвий цикл проєктів:

Найдовший проєкт в історії - Будівництво Великої китайської стіни - розтягнувся **більше ніж 2000 років!** Вона пережила кілька правителів і династій, кожна з яких продовжувала проєкт, адаптуючи його під нові загрози. Це один із найдовших проєктів який пройшов через численні життєві цикли!

1. Будівництво Храму Святого Сімейства (Sagrada Família) в Барселоні (архітект Антоні Гауді) - один із найдовших архітектурних проєктів в історії! Початок будівництва 1882 р. Очікуване завершення – 2026 рік.

3. Будівництво Панамського каналу - перший проєкт, що коштував понад 1 мільярд доларів. Уявіть, який це був виклик для фінансистів і проєктних менеджерів!

4. Провал проєкту, що коштував мільярди - "Конкорд". Суперзвуковий літак "Конкорд" розробляли понад 20 років, але через високі витрати на шум і обмежене використання він став одним із найгучніших провалів в історії проєктів. Це класичний приклад важливості аналізу ринку на етапі ініціації.

5. Бурдж-Халіфа (найвищий хмарочос світу) був побудований всього за 6 років! Це стало можливим завдяки використанню нових технологій управління будівництвом та оптимізації процесів на кожному етапі життєвого циклу.

6. Проєкт, що змінив споживчий ринок - iPhone. Запуск першого iPhone у 2007 році став класичним прикладом Agile-методології: продукт створювався і вдосконалювався поетапно, а його подальші версії розвивалися на основі зворотного зв'язку від користувачів.

1.4. Сучасні методології управління проєктами

Сучасні методи управління проєктами динамічно перетворюються на стандарти, які підтримуються професійними організаціями та відображені у спеціалізованих довідниках (P2M, PMBoK, PRINCE2, MSP, Agile, IPMAICB4, IPMAOCB, IPMAPEB, стандарти ISO 21500, 21503, 21504 тощо). Ці стандарти дозволяють адаптувати передовий світовий досвід у сфері управління проєктами, сприяючи підвищенню їхньої ефективності, продуктивності та створенню нових цінностей.

До інноваційних методів управління проєктами належать Scrum, Lean, Kanban, Agile, кожен з яких має свої особливості. Наприклад, Scrum зосереджується на регулярній перевірці відповідності проєкту поставленим завданням і потребам замовника, Kanban орієнтований на гнучке відхилення від традиційних виробничих підходів, а Lean спрямований на зосередження ресурсів виключно на процесах, які створюють цінність для клієнта. Agile виділяється акцентом на ефективній співпраці багатofункціональних команд, здатних до самоорганізації.

Відмітною рисою Agile є розбиття проєкту не на послідовні етапи, а на дрібні підпроєкти, які об'єднуються в готовий продукт. Такий підхід дозволяє проводити планування для всього проєкту, але водночас визначати розроблення, тестування та інші процеси окремо для кожного підпроєкту. Це забезпечує оперативну передачу результатів керівництву, внесення змін у нові підпроєкти без значних витрат і впливу на решту проєкту. Ключовою характеристикою Agile є ціннісно-орієнтований підхід, що підкреслює важливість управління людським потенціалом. Головна суть Agile-менеджменту представлена його ідеями (табл. 1.2).

Указані ідеї визначають Agile-менеджмент як сучасний, адаптивний підхід до управління, здатний пристосуватися до будь-яких умов та процесів у організації. Гнучкість та інноваційність організації забезпечується завдяки здатності швидко реагувати на зміни. Основною рисою цього підходу є пріоритетність людських цінностей і відносин над технічними та формальними аспектами організації бізнесу.

Таблиця 1.2

Головні ідеї Agile-менеджменту

Характеристика Agile-менеджменту	Ступінь важливості	Характеристики традиційного проєкту
Розвиток потенціалу людей, їх відповідальність за продукт	Важливіше за:	Процеси та інструменти
Працюючий продукт		Вичерпна документація
Співпраця із замовником (вбудовування прозорих і довірчих взаємин між замовником і виконуючою організацією)		Узгодження умов контракту
Готовність до змін		Дотримання початкового плану

Agile-менеджмент базується на 12 принципах, закладених у Маніфесті Agile, створеному у 2001 році представниками 17 компаній. Ці принципи умовно поділяються на ті, що орієнтовані на клієнта, організацію управління проєктом або технології, які застосовуються.

У методології Agile виділяється низка принципів, які характеризують її як ціннісно-орієнтований підхід до управління та забезпечують ефективність у досягненні результатів:

Критерії членів команди: П'ять основних якостей – знання, креативність, мотивація, різноманітність та особистісні характеристики. Креативність, готовність до ризику та інноваційність підтримуються почуттям безпеки, тобто відсутністю страху перед висловленням нових ідей. Водночас креативність розкривається лише у нерутинній роботі.

Мотивація працівників: Співробітники повинні бути помітними та відповідно оціненими. Для цього застосовуються моделі мотивації, такі як теорії X і Y Д. Макгрегора, теорія Z В. Оучі та підходи Ф. Герцберга.

Таблиця 1.3

12 принципів Agile-менеджменту

Орієнтовані на споживача	Стосуються організації	Стосуються технології
Задоволення клієнта за рахунок вчасного та безперервного постачання вартісного програмного забезпечення.	Проектом займаються вмотивовані особистості, які забезпечені необхідними умовами праці, підтримкою та довірою.	Найкращі технічні вимоги, дизайн та архітектура є результатом самоорганізованої команди.
Схвалення змін до вимог (це може підвищити конкурентоспроможність продукту).	Рекомендований метод передачі інформації – розмова віч-на-віч.	Поставка робочого програмного забезпечення (кожен місяць, щотижня або частіше).
Простота взаємовідносин – мистецтво мінімізації зайвого клопоту.	Адаптація до обставин, що змінюються.	Робоче програмне забезпечення – головний показник прогресу
Тісне щоденне спілкування замовника з розробниками впродовж усього проєкту.	Сталий розвиток, здатний підтримувати постійний темп.	Постійна увага приділяється поліпшенню технічної майстерності та зручному дизайну.

Оцінка особистості: Вона враховує такі характеристики, як екстраверсія/інтроверсія, схильність орієнтуватися на деталі чи узагальнення, а також здатність діяти спонтанно або за планом.

Командні цінності: Важливим елементом є створення спільних цінностей команди, що сприяють її єдності. Цього можна досягти шляхом самоорганізації колективу.

Колективні рішення: Команда повинна мати здатність приймати рішення без централізованого плану, а більшість управлінських функцій має бути делегована їй.

Довіра як основа: Гнучка команда повинна базуватися на довірі, яка є ключовою умовою для ефективної спільної роботи.

Розширення прав: Члени команди мають отримувати більше повноважень. Це здійснюється через процеси надання конкретних вказівок, обговорення ідей, консультування і, зрештою, делегування відповідальності команді.

При орієнтації на роботу команди важливо враховувати основні потреби працівників, які впливають на їхню професійну ефективність: посильні завдання, відчуття приналежності до колективу, можливість займатися дослідницькою діяльністю, лояльність до компанії та усвідомлення своєї значущості у виконанні значущих завдань проєкту; повага до автономії працівника у виконанні роботи; встановлення та дотримання командних правил самоорганізації; відчуття впорядкованості та структурованості процесів; підтримка позитивних змін; високий рівень соціальної взаємодії та сприятлива психологічна атмосфера; чітко визначений статус кожного співробітника та наявність перспектив для професійного розвитку.

Щодо зародження **Agile-менеджменту**, цікавий історичний факт про створення **Маніфесту Agile** у 2001 році.

Як усе почалося

Наприкінці 1990-х років індустрія розробки ПЗ стикалася з проблемами: класичні методи управління (Waterfall) були занадто повільними для швидкозмінного середовища.

17 програмістів та менеджерів, включаючи Кена Швабера, Джеффа Сазерленда та інших, зібралися в гірському курорті Snowbird (США, штат Юта) для обговорення нових підходів.

У результаті з'явився **Agile Manifesto** - документ, що містить 4 головні цінності та 12 принципів.

Agile став **революцією в управлінні проєктами**, яка почалася в ІТ.

У сучасному проєктному менеджменті застосовуються дуже різноманітні методології, засновані на принципах гнучкого управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння методологій гнучкого управління

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
Scrum	<p>Scrum зосереджується на коротких робочих циклах, що отримали назву "спринти", а також на систематичному аналізі виконаної роботи для досягнення поставлених цілей.</p> <p>Основні аспекти Scrum:</p> <p>Спринти: Робота розбивається на короткі відрізки часу, які зазвичай тривають від двох тижнів до одного місяця. Протягом кожного спринту команда виконує заплановані завдання.</p> <p>Розподіл ролей: В межах Scrum визначаються ключові ролі, такі як Scrum-майстер, власник продукту та розробники, кожен з яких має певні відповідальності.</p> <p>Перегляд результатів: По завершенню спринту команда аналізує досягнення, виявляє можливі покращення та планує наступні кроки.</p>	<p>Швидке реагування: Спринти дають змогу швидко адаптуватися до змін і вимог клієнта.</p> <p>Прозорість: Регулярні огляди роблять процес розробки більш прозорим для замовника.</p> <p>Участь замовника: Замовник активно залучений до процесу розробки,</p>	<p>Не для всіх проєктів: Scrum може бути неефективним для невеликих проєктів або тих, де вимоги змінюються дуже рідко.</p> <p>Потребує досвіду: Необхідні знання та досвід впровадження Scrum для успішного застосування.</p> <p>Додатковий час на огляди: Регулярні огляди можуть</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Беклог завдань: Всі задачі та вимоги фіксуються у спеціальному списку, що допомагає визначати пріоритети та керувати процесом розвитку проєкту.</p>	<p>що сприяє точній реалізації вимог</p>	<p>додати додатковий час у процесі розробки.</p>
<p>Kanban</p>	<p>Метод управління робочими процесами, який акцентує увагу на наочному відображенні завдань і регулюванні їхнього потоку. Завдяки цьому підходу команда отримує чітке уявлення про перебіг виконання завдань і може ефективно оптимізувати процес надання продукту або послуги.</p> <p>Ключові принципи Kanban: Візуалізація робочого процесу: Завдання відображаються на спеціальній дошці, яка розподілена на секції, що відповідають різним етапам виконання (наприклад, "Заплановано", "У роботі", "Завершено"). Обмеження одночасного навантаження:</p>	<p>Візуалізація процесу: Учасники бачать, які завдання перебувають у роботі, що покращує координацію. Гнучкість і адаптація: Легко адаптуватися до змін у потребах клієнта або ринку. Зменшення затримок: Ліміти</p>	<p>Можуть знадобитися додаткові зусилля на початку. Впровадження системи Kanban може вимагати часу і ресурсів. Не підходить для всіх проєктів: Метод не завжди підходить для складних проєктів, де потрібен суворіший контроль.</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
Scrumban	<p>Для кожного етапу встановлюється ліміт на кількість завдань, що можуть перебувати у процесі виконання одночасно. Це дозволяє уникнути перевантаження та підвищити ефективність роботи.</p> <p>Безперервне вдосконалення: Команда регулярно оцінює та коригує робочий процес, щоб підвищити продуктивність і якість виконання завдань.</p> <p><input type="checkbox"/> Клієнтоорієнтованість: Капбан дозволяє швидко адаптуватися до потреб замовника та змінювати пріоритети відповідно до актуальних вимог.</p>	<p>в процесі знижують затримки і прискорюють виконання завдань.</p>	
	<p>Метод управління проектами, що поєднує принципи Scrum і Kanban, забезпечуючи одночасно гнучкість та структурований підхід. Такий метод дозволяє командам швидше адаптуватися до змін і вдосконалювати робочий процес.</p>	<p>Гнучкість: Поєднання підходів Scrum і Kanban дозволяє командам адаптувати робочі</p>	<p>Відсутність жорсткої структури: Менш регламентований підхід може створювати</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Ключові особливості Scrum:</p> <p>Гнучкі ітерації: Використовуються цикли роботи, подібні до Scrum, однак їхня тривалість може змінюватися відповідно до потреб команди та проекту.</p> <p>Візуалізація процесів: Як і в Kanban, завдання відображаються на спеціальній дошці, що допомагає краще контролювати робочий потік і підвищувати ефективність.</p> <p>Обмеження завдань у роботі: Встановлюються ліміти на кількість одночасно виконуваних задач, що сприяє рівномірному розподілу навантаження та швидшому завершенню завдань.</p> <p>Безперервне вдосконалення: Команда регулярно аналізує та покращує процеси розробки і постачання продукту.</p>	<p>процеси відповідно до змін у проєкті.</p> <p>Оптимальне планування: Візуалізація завдань у стилі Kanban сприяє рівномірному розподілу роботи та запобігає перевантаженню команди.</p> <p>Прозорість процесів: Kanban-дошка забезпечує наочне відображення статусу кожного завдання.</p>	<p>труднощі для новачків або команд, які звикли до чітко визначених процесів.</p> <p>Ризик зниження дисципліни: Команда може ігнорувати ітераційні підходи або не приділяти належної уваги ретроспективам.</p> <p>Високі вимоги до самостійності: Успішне використання методології потребує високого рівня</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
		<p><input type="checkbox"/> Безперервне вдосконалення: Команда регулярно аналізує робочий процес для його оптимізації.</p> <p>Контроль навантаження: Встановлення лімітів на кількість активних завдань допомагає запобігти надмірному навантаженню та забезпечує якісніше виконання роботи.</p>	<p>самоорганізації та відповідальності команди.</p> <p>Ймовірність перевантаження: Відсутність чітких меж може призвести до надмірного навантаження, що вплине на продуктивність.</p> <p>Складність впровадження: Поєднання елементів Scrum і Kanban потребує часу та адаптації для ефективного функціонування...</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
<p>PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)</p>	<p>Методологія управління проєктами, що пропонує структурований набір процесів, шаблонів і найкращих практик для ефективного керування проєктами будь-якого рівня складності та масштабу.</p> <p>Ключові особливості PRINCE2:</p> <p>Процесний підхід: Методологія включає детальні описи процесів для кожного етапу проєкту – від ініціації до завершення.</p> <p>Чіткий розподіл ролей: Учасники проєкту мають визначені обов'язки, що сприяє злагодженому управлінню.</p> <p>Гнучке управління змінами: Передбачені механізми для ефективного реагування на зміни в ході реалізації проєкту.</p> <p>Фазове виконання: Проєкт поділяється на окремі етапи, кожен з яких</p>	<p>Системний підхід: Забезпечує чітко структуровану методику для ефективного управління проєктами.</p> <p>Чіткий розподіл ролей: Визначені обов'язки кожного учасника допомагають краще розуміти свою зону відповідальності.</p> <p>Гнучке управління змінами: Дозволяє оперативно реагувати та</p>	<p>Висока складність: Методологія може бути занадто складною для невеликих проєктів або команд з недостатнім досвідом.</p> <p>Надлишкова формальність: У деяких випадках PRINCE2 може здаватися занадто громіздким і бюрократичним.</p> <p>Обмежена адаптивність: Метод не завжди підходить для проєктів, які</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>оцінюється перед ухваленням рішення про подальші дії.</p> <p>Стандартизована документація: Методологія пропонує шаблони для планування, бізнес-кейсів та інших ключових документів, що полегшує контроль і управління проектом.</p>	<p>ефективно впроваджувати зміни в проєкті.</p> <p>Міжнародне визнання:</p> <p>Методологія PRINCE2 широко застосовується в державному та корпоративному управлінні в різних країнах.</p>	<p>потребують гнучкого підходу та швидкого реагування на зміни.</p>
Six Sigma	<p>Методологія управління якістю, спрямована на поліпшення якості продукції чи послуг, а також оптимізацію бізнес-процесів. Основна мета Six Sigma - зменшення кількості дефектів і підвищення рівня задоволеності клієнтів.</p> <p>Ключові особливості Six Sigma: Стратегічний підхід: Методологія</p>	<p>Підвищення якості: Зменшення кількості дефектів і покращення характеристик продукції чи послуг.</p> <p>Зниження витрат:</p>	<p>Складність впровадження: Реалізація Six Sigma потребує значних ресурсів і часу, що може стати викликом для деяких компаній.</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>орієнтована на досягнення важливих бізнес-цілей шляхом системного вдосконалення процесів.</p> <p>Аналіз та вимірювання: Six Sigma ґрунтується на зборі та детальному аналізі даних для виявлення проблем і відхилень.</p> <p>Методики DMAIC і DMADV: Використовуються два основні підходи – DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, покращення, контроль) для вдосконалення існуючих процесів та DMADV (визначення, вимірювання, аналіз, проєктування, перевірка) для створення нових.</p> <p>Система ролей і навчання: Впроваджено чітку структуру ролей, таких як Champion, Black Belt, Green Belt, з обов'язковим навчанням для спеціалістів.</p>	<p>Оптимізація процесів сприяє зменшенню операційних витрат.</p> <p>Задоволеність клієнтів: Поліпшення якості обслуговування та відповідність очікуванням замовників.</p> <p>Підвищення ефективності: Процеси стануть більш продуктивними, стабільними та передбачуваними.</p>	<p>Висока залежність від даних: Методологія вимагає глибокого збору та аналізу даних, що може бути проблемою для організації із недостатньою аналітичною підготовкою.</p> <p>Обмежене застосування: Six Sigma не завжди ефективна для малих проєктів або ініціатив, де відсутні чіткі вимірювані цілі.</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Керування змінами: Передбачає впровадження змін та постійний моніторинг їхнього впливу на ефективність процесів.</p>		
<p>Критичний шлях</p>	<p>Метод управління проектами, який допомагає визначити найважливіші завдання та їхню послідовність для своєчасного завершення проекту. Основна мета - забезпечити виконання всіх етапів без затримок.</p> <p>Ключові особливості методу критичного шляху:</p> <p>Визначення завдань: Спершу ідентифікуються всі необхідні етапи проекту та встановлюються зв'язки між ними.</p> <p>Оцінка тривалості: Для кожного завдання визначається орієнтовний час виконання, включаючи моменти старту та завершення.</p>	<p>Оцінка тривалості проекту: Дозволяє точно визначити, скільки часу потрібно для його завершення.</p> <p>Пріоритезація завдань: Допомогає виділити ключові етапи, які потребують особливої уваги для дотримання встановлених строків.</p>	<p>Висока складність: Потребує глибоких знань у сфері управління проектами та проведення складних розрахунків.</p> <p>Чутливість до змін: Навіть незначні коригування можуть вимагати повторного аналізу та перерахунку.</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Створення мережевої діаграми: Завдання та їхні взаємозв'язки відображаються графічно, що допомагає встановити порядок виконання.</p> <p>Визначення критичного шляху: Це найдовша послідовність взаємозалежних завдань, яка визначає загальну тривалість проєкту. Завдання на цьому шляху є ключовими для дотримання термінів.</p>	<p>Запобігання затримкам: Дає можливість виявити та усунути потенційні затримки на критичному шляху, що сприяє своєчасному завершенню проєкту.</p>	<p>Обмежений облік ресурсів і ризиків: Методологія не враховує обмеження ресурсів та потенційні ризики, що може впливати на реалізацію проєкту.</p>
<p>Agile-DSDM (Dynamic Systems Development Method)</p>	<p>Одна з перших гнучких методологій, розроблена для ефективного управління процесом створення програмного забезпечення. Основна увага приділяється досягненню бізнес-цілей, своєчасній реалізації та активній співпраці між усіма зацікавленими сторонами.</p> <p>Ключові особливості DSDM: Орієнтація на бізнес-результати:</p>	<p>Орієнтація на цінність: Методологія спрямована на досягнення максимальних бізнес-результатів і створення цінності для клієнта.</p>	<p>Складність у впровадженні: Потребує високого рівня організації, дисципліни та залучення всіх учасників проєкту.</p> <p>Залежність від участі бізнесу:</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Пріоритет надається вимогам, що сприяють досягненню стратегічних цілей.</p> <p>Ітеративний підхід: Розробка відбувається невеликими циклами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни.</p> <p>Чіткий розподіл ролей: Кожен учасник команди має визначені обов'язки, що забезпечує узгоджену роботу.</p> <p>Гнучкість вимог при фіксованих ресурсах: Часові рамки та бюджет залишаються незмінними, але функціональність може адаптуватися.</p> <p>Безперервна комунікація: Постійна взаємодія між розробниками, бізнес-користувачами та стейкхолдерами.</p> <p>Метод пріоритизації MoSCoW: Вимоги поділяються на категорії "Must Have", "Should Have", "Could Have" і "Won't Have" для ефективного управління пріоритетами.</p>	<p>Прозорість процесів: Безперервна комунікація забезпечує зрозумілість робочого процесу та контроль над проектом.</p> <p>Гнучкість: Дозволяє адаптуватися до змін у вимогах або умовах реалізації.</p> <p>Контроль за часом і бюджетом: Фіксовані ресурси</p>	<p>Ефективність мірою залежить від активної взаємодії з бізнес-користувачами, що не завжди можливо.</p> <p>Витрати часу на комунікацію: Постійна взаємодія між командою та стейкхолдерами може сповільнювати процес розробки.</p> <p>Труднощі масштабування: DSDM може бути менш ефективною</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
	<p>Тестування на всіх етапах: Гарантує якість шляхом перевірки продукту на кожній ітерації.</p> <p>Сумісність з іншими Agile-методами: DSDM легко інтегрується з іншими підходами в гнучкому управлінні проектами.</p>	<p>й часові рамки допомагають заощадити затраткам і перевитратам.</p> <p>Швидке отримання результатів: Завдяки ітеративному підходу замовник отримує частково готові рішення ще на ранніх етапах.</p> <p>Висока якість: Постійне тестування на всіх етапах забезпечує</p>	<p>для дуже великих проектів із великою кількістю команд.</p> <p>Ризик пропуску важливих вимог: Гнучкість у визначенні вимог може призвести до ситуації, коли ключові функціональні можливості залишаються нереалізованими.</p> <p>Необхідність досвідченої команди: Вимагає фахівців із досвідом роботи</p>

Назва методологічного підходу	Головний зміст та особливості	Переваги	Недоліки
		<p>стабільність і надійність кінцевого продукту.</p> <p>Чітка пріоритизація: Метод MoSCoW допомагає сфокусуватися на важливих завданнях, уникаючи зайвої уваги до другорядних вимог.</p>	<p>в гнучких методологіях управління проєктами.</p>

Як свідчать дані таблиці, Agile об'єднує навколо себе велику кількість концепцій та технік, найпоширеніші з яких Scrum, Kanban, Scrumban, Lean, Extreme Programming (XP) й інші. Їх рейтинг показано на рис. 1.2.

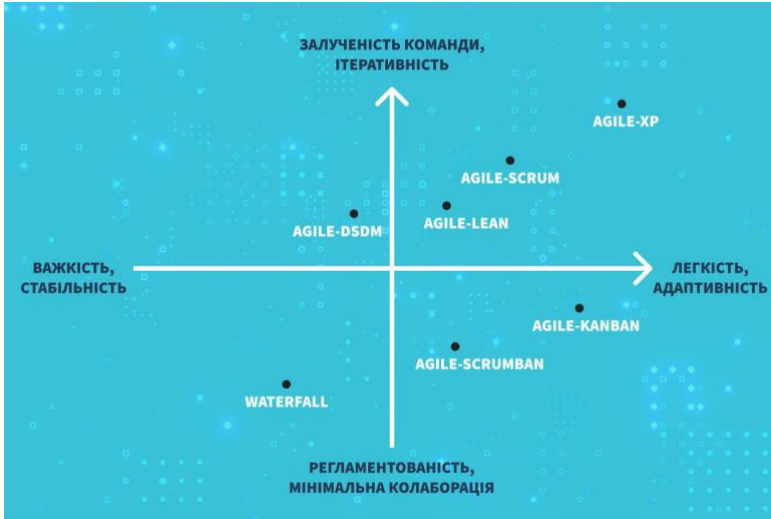


Рис. 1.2. Рейтинг концепцій Agile

Як обрати відповідну методологію для проєкту?

Щоб визначити найбільш ефективний підхід до управління вашим проєктом, дотримуйтеся таких рекомендацій:

Розмір і складність проєкту: Оцініть масштаб і рівень складності. Невеликі проєкти можуть ефективно працювати з простішими методологіями, тоді як масштабні ініціативи потребують структурованого підходу.

Гнучкість у вимогах: Якщо очікується зміна вимог протягом виконання проєкту, варто розглянути Agile-методології.

Очікування клієнтів: Визначте, наскільки важливі для замовника строки виконання та прозорість роботи над проєктом.

Ресурсна база: Проаналізуйте наявність бюджету, персоналу та інших ресурсів. Деякі методології можуть потребувати більше ресурсів, ніж інші.

Досвід команди: Оцініть рівень компетенції команди у використанні певних методологій. Чи буде потрібне додаткове навчання?

Обмежені терміни: Якщо строки виконання критичні, обирайте методології, що сприяють швидкій реалізації.

Регулярний зворотний зв'язок: Якщо замовник хоче постійно відстежувати процес, важливо використовувати методології, що підтримують прозорість.

Вивчення різних методологій: Ознайомлення з перевагами та недоліками кожної методології допоможе зробити усвідомлений вибір.

Обговорення з командою та замовником: Думки команди та клієнта можуть допомогти визначити найбільш підходящий підхід.

Пілотний проєкт: Якщо є сумніви, можна запустити тестовий проєкт, щоб оцінити ефективність вибраної методології.

Гібридні рішення: За потреби поєднуйте елементи різних методологій для досягнення оптимального результату.

15 ключових переваг методологій управління проєктами

1. **Формування культури управління:** Впровадження методології забезпечує стандартизацію процесів і створює базу для успішного проєктного менеджменту.

2. **Чітке визначення ролей:** Зона відповідальності кожного учасника проєкту стає прозорою, що підвищує ефективність роботи.

3. **Систематизація досвіду:** Методологія сприяє обміну знаннями та їх впровадженню в майбутніх проєктах.

4. **Підвищення загальної якості роботи:** Успіх проєктів більше не залежить від випадкових факторів, а базується на чітких процесах.

5. **Зменшення повторного вирішення однакових проблем:** Чітко прописані практики допомагають уникати дублювання зусиль.

6. Прогнозованість результатів: Завдяки стандартизованому підходу можна чітко планувати строки та очікувані результати.

7. Прийняття обґрунтованих рішень: Зрозумілість процесів допомагає швидко та ефективно ухвалювати рішення.

8. Зростання мотивації команди: Чіткість цілей і прозорість процесів сприяють підвищенню залученості команди.

9. Розвиток кваліфікації менеджерів: Методології дозволяють швидше зростати в професійному плані.

10. Контроль використання ресурсів: Чітко визначені обсяги робіт допомагають уникнути перевитрат.

11. Управління ризиками: Наявність алгоритмів прогнозування та реагування на ризики підвищує надійність процесів.

12. Прозорість для замовника: Методологія допомагає клієнту розуміти, що він отримає в результаті.

13. Рання ідентифікація проблем: Завдяки контрольним метрикам проблеми стають очевидними на ранніх етапах.

14. Раціональне інвестування: Чіткі методики допомагають визначити, куди варто вкладати ресурси.

15. Перехід до демократичного управління: Прозоре визначення обов'язків знижує рівень конфліктів та підвищує ефективність роботи команди.

Список рекомендованої літератури:

1. Галушка З.І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 4(84) / 2021. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
2. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70. <https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006> DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Популярні методології управління проектами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2. <https://wizeclub.education/blog/populyarni->

[metodologiyi-upravlinnya-proyektami-vid-gnuchkoyi-agile-do-vimoglivoyi-prince2/](#)

5. Рябокони Н.П., Рябокони А.А., Рябокони Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 49. С. 34–42.
6. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. Економічний форум. 2019. № 4. С. 50–53.
7. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>
8. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantages-innovative-method/>
9. Christopher M. (2010) The agile supply chain: competing in volatile markets. Agile supply chain. URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2658/Agile%20supply%20chain-2000.pdf?sequence=1>
11. Lalsing V. Kishnah S., Pudaruth S. People factors in agile software development and project management. International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA). Vol. 3. № 1. January. Pp. 117–137.
12. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>

ПРАКТИКУМ

Завдання 1.1. Аналіз реальних проєктів

Мета: ознайомлення з реальними прикладами проєктів та їх класифікація.

Завдання:

- Виберіть три реальні бізнес-проєкти з відкритих джерел.
- Визначте їхні цілі, основних стейкхолдерів, етапи життєвого циклу.
- Оцініть їхню ефективність та можливі ризики.

Форма виконання: Аналітичний звіт (3-5 сторінок).

Завдання 1.2. Аналіз історії управління проєктами

Мета: визначити ключові історичні етапи та їхній вплив на сучасні методології.

Завдання:

Розробіть хронологічну шкалу розвитку управління проєктами,

починаючи з раних історичних прикладів (наприклад, будівництво пірамід у Єгипті чи Великої китайської стіни) і до сучасних методологій (Agile, Scrum, PMBOK).

Форма виконання: Презентація або схема.

Завдання 1.3. Класифікація реальних проєктів

Мета: застосувати поняття класифікації на практиці.

Виберіть три реальні проєкти (наприклад, будівельний, IT-проєкт, освітній проєкт).

1. Класифікуйте їх за такими критеріями:
 - Галузь (будівництво, IT, виробництво тощо).
 - Масштаб (великий, середній, малий).
 - Ступінь інноваційності (інноваційний/традиційний).
2. Поясніть відмінності в управлінні цими проєктами.

Форма виконання: Есе або презентація.

Завдання 1.4: Розробка життєвого циклу проєкту

Мета: освоїти поняття життєвого циклу на прикладі.

1. Виберіть уявний або реальний проєкт (наприклад, запуск нового продукту).
2. Опишіть його життєвий цикл, виділивши основні фази: Ініціація. Планування. Виконання. Завершення.
3. Додатково: запропонуйте ключові показники ефективності (КРІ) для кожної фази.

Форма виконання: Звіт.

Завдання 1.4: Дослідження методологій управління проєктами

Мета: розуміння сучасних підходів до управління проєктами.

1. Вивчіть та порівняйте дві сучасні методології (наприклад, Agile і PMBOK).
2. Наведіть приклад проєкту, для якого кожна з методологій була б ефективною.
3. Зробіть висновок про переваги та обмеження кожної методології.

Форма виконання: Таблиця порівняння + доповідь.

Завдання 1.5: Стратегічний аналіз у проєктному менеджменті

Мета: показати взаємозв'язок між проєктним і стратегічним управлінням.

1. Проаналізуйте, як конкретний проєкт (наприклад, організація конференції) пов'язаний зі стратегічними цілями організації.
2. Визначте, як стратегічне управління може впливати на успішність проєкту.
3. Запропонуйте інструменти оцінки такого впливу.

Форма виконання: Бізнес-звіт.

Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

- 2.1. Модель управління проектами: головні характеристики
 - 2.2. Організаційні структури управління проектами
 - 2.3. Ролі та відповідальність учасників проекту
 - 2.4. Стейкхолдерський підхід в управління проектами.
- Управління комунікаціями в проєкті

2.1. Модель управління проектами: головні характеристики

Модель управління проектами – це систематизований підхід до організації, планування, виконання, моніторингу та завершення проєкту, що містить методи, процеси, принципи та інструменти для досягнення його цілей у визначені терміни, бюджет та з відповідною якістю. Вона передбачає послідовність дій, спрямованих на досягнення певного результату, взаємозалежність етапів реалізації проєкту з визначенням інструментів (методів) досягнення бажаних результатів (рис.2.1).

Зазначимо «основні елементи цієї моделі:

1) **ЦЛІ** Інструмент - контракт. Визначаються вимоги до проєкту з огляду на обсяги, витрати, час і якість, а також наголошується, який з них домінує. Після визначення цілей та уточнення основних вимог до проєкту, що фіксуються у формулярі, розпочинається етап планування.

2) **ЩО** (обсяг). Інструмент WBS визначає обсяги робіт розробкою робочої структури проєкту (WBS). Для поділу проєкту на оглядові (на етапі планування) та керовані (на етапі реалізації) складові використовується робоча структура проєкту (WBS - Work Breakdown Structure). Вона дає відповідь на запитання: «Що необхідно виконати в межах проєкту?». Рівень деталізації WBS залежить від масштабів проєкту та може досягати такого ступеня, що окремі завдання стануть готовими для інтеграції в сіткову модель.

3) **ХТО** (команда). Інструмент – OBS. Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проєкту зі здібностями виконавців.

4) **ХТО ЩО РОБИТЬ** (відповідальність). Інструмент – матриця відповідальності. Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням міри відповідальності. Відповіддю на нього є формування організаційної структури проєкту (OBS - Organization Breakdown Structure). Вона визначає взаємозв'язки

між учасниками, їхні ролі, відповідальність і повноваження в ході реалізації проєкту.

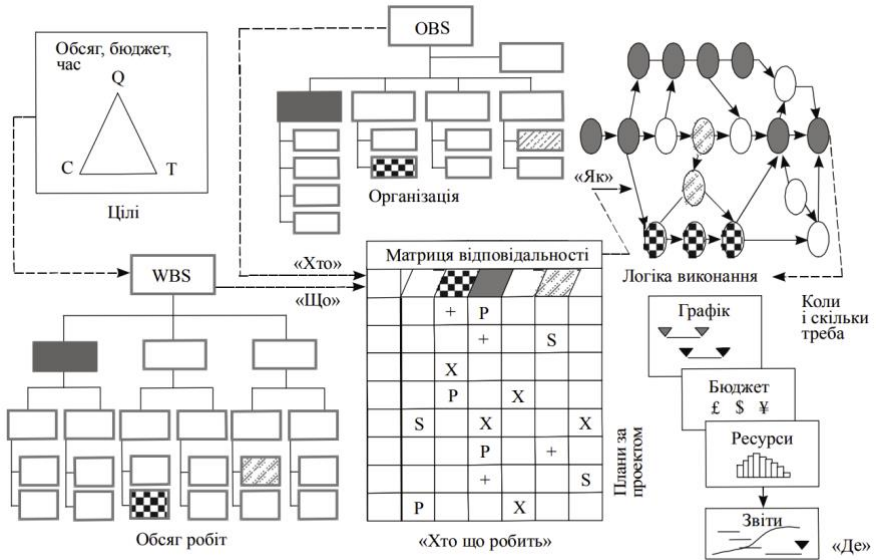


Рис. 2.1. Модель управління проєктом

5) **ЯК (плани).** Інструменти – сіткові графіки, діаграми Гантта, ресурсні гістограми Узгоджуються плани виконання проєкту щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів.

6) **КОЛИ І СКІЛЬКИ (контроль)** Інструмент - інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану» [5].

Усі наведені елементи моделі управління проєктом будуть деталізуватися протягом вивчення дисципліни.

Організаційна структура проєкту може бути:

Зовнішньою – встановлює зв'язки між менеджером проєкту, членами команди та керівниками функціональних підрозділів і служб компанії.

Внутрішньою – описує взаємодію менеджера проєкту з учасниками його команди.

Залежно від типу, масштабу та специфіки проєкту, у його реалізації може брати участь від однієї до сотень організацій, кожна з яких виконує певні функції та має свій рівень залученості у процес.

Головні характеристики моделей управління проєктами такі:

Структурованість – модель передбачає чітку організацію процесів, фаз та етапів проєкту.

Гнучкість або жорсткість – деякі моделі дозволяють адаптацію до змін (Agile, Scrum), інші вимагають суворого дотримання плану (Waterfall).

Процесність – управління включає взаємопов'язані процеси, такі як ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення.

Ролі та відповідальність – кожен учасник проєкту має визначені обов'язки та зони відповідальності.

Орієнтація на результат – модель спрямована на досягнення конкретного результату або створення цінності для замовника.

Ризик-менеджмент – містить механізми ідентифікації, аналізу та управління ризиками.

Інструментарій – використання певних методологій, технологій та програмних рішень (MS Project, Jira, Trello тощо).

Критерії оцінки – кожна модель має свої метрики ефективності, наприклад KPI, SLA, OKR.

2.2. Організаційні структури управління проєктами

До 1950-х років великі компанії використовували різні класичні структури управління, залежно від їхніх розмірів і потреб. Лінійні, функціональні та лінійно-функціональні структури були найбільш поширеними завдяки своїй простоті та чіткості ієрархії. Однак ці структури мали свої обмеження щодо гнучкості та адаптації до змін. Після 1950-х років, з розвитком технологій та ускладненням ринкових умов, почали з'являтися більш складні та гнучкі організаційні моделі, такі як матрична структура, яка поєднувала різні підходи до управління.

Основні види та особливості проєктних структур такі:

1. Чиста проектна структура. Чиста проектна структура передбачає, що проект стає *основною організаційною одиницею*. Всі ресурси – людські, фінансові, матеріальні – повністю передаються в розпорядження керівника проекту, який несе повну відповідальність за його успіх. Головними характеристиками такої структури виступають:

1) *Організаційна незалежність*: Керівник проекту має автономію і право приймати рішення щодо виконання завдань. Усі працівники працюють виключно над проектом.

2) *Єдина лінія підпорядкування*: Працівники підпорядковуються тільки керівнику проекту, уникаючи подвійного підпорядкування.

3) *Фокус на проєкті*: Уся увага зосереджена на досягненні цілей конкретного проекту.

4) *Тимчасовий характер*: Після завершення проекту працівники повертаються до інших підрозділів або звільняються.

5) *Гнучкість*: Швидка адаптація до змін у середовищі проекту.

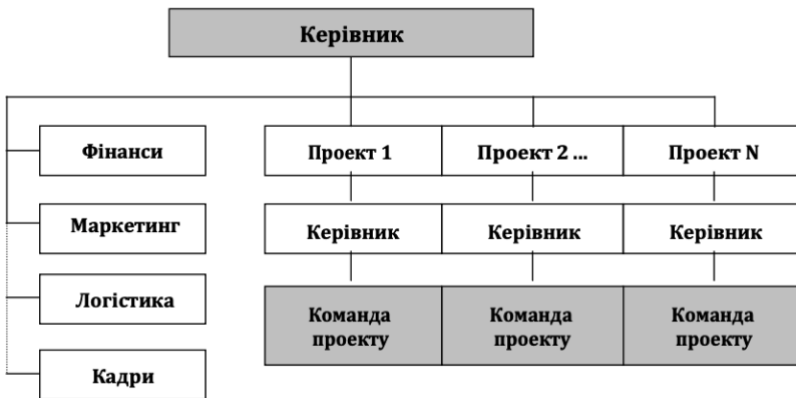


Рис. 2.2. Чиста проектна структура

Переваги: Високий рівень концентрації на проєкті, швидка адаптація до змін; висока ефективність виконання завдань завдяки фокусу на конкретному проєкті; швидкість прийняття рішень, оскільки автономія керівника проекту дозволяє уникати

бюрократичних затримок; підвищена відповідальність, бо керівник і команда повністю відповідальні за результати.

Недоліки: Відсутність чіткої координації з іншими проектами та підрозділами, труднощі у поверненні працівників до регулярної роботи після завершення проекту; після завершення проекту працівникам може бути важко повернутися до постійної роботи в організації; висока вартість – значні витрати на утримання окремої команди і структури. *Приклади проектів із чистою проектною структурою:* будівництво великих об'єктів (мостів, стадіонів, аеропортів); розробка нових технологій (створення інноваційного продукту, наприклад, електромобіля); виробництво фільму, де вся команда (режисер, актори, технічний персонал) працює над одним проектом; програми освоєння космосу; організація міжнародних виставок, конференцій чи спортивних змагань.

2. Матрична структура. Співробітники організації одночасно підпорядковуються як керівнику функціонального підрозділу (наприклад – маркетинг, фінанси), так і керівнику проекту.

Її головні характеристики: *Подвійна підпорядкованість:* працівники працюють як на функціонального керівника, так і на керівника проекту, що може призводити до конфліктів інтересів; *розподіл ресурсів:* ресурси розподіляються між кількома проектами, що дозволяє ефективно використовувати персонал і уникати дублювання зусиль; *фокус на компетенції:* працівники продовжують розвивати свою експертизу в функціональних підрозділах, водночас здобуваючи досвід роботи в проектах; *гнучкість,* що дає змогу швидко адаптувати організацію до змін, розширювати чи скорочувати проектні команди залежно від потреб; *інтеграція,* що забезпечує тісний зв'язок між проектами та основною діяльністю організації; *складність управління* - необхідність балансування між інтересами функціональних і проектних керівників вимагає високого рівня координації.

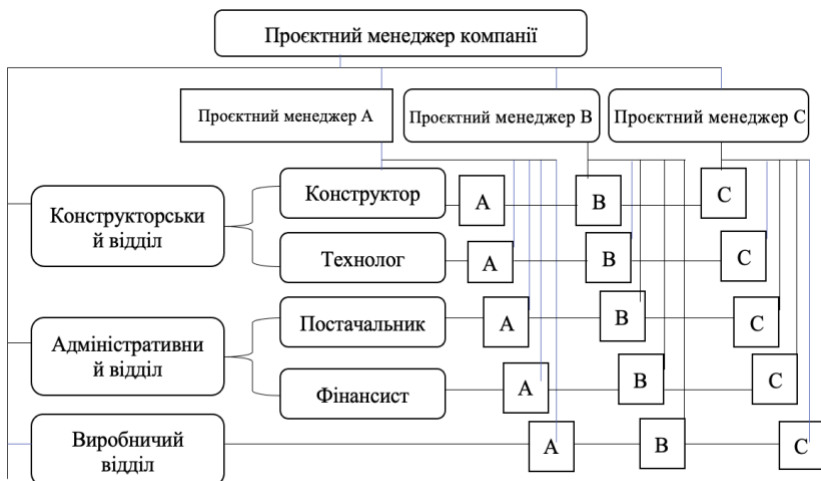


Рис. 2.3. Приклад матричної структури проекту

Переваги: Гнучкість, ефективне використання ресурсів, можливість працювати над кількома проектами одночасно; високий рівень координації між функціональними та проектними командами; можливість для працівників розвиватися в обох напрямках – у своїй функціональній галузі та в управлінні проектами.

Недоліки: Конфлікти між функціональними та проектними керівниками, складність управління ресурсами через двояке підпорядкування; можлива розмитість відповідальності, коли працівник отримує суперечливі завдання від різних керівників.

Великі ІТ-компанії, такі як Google чи Microsoft, застосовують матричну структуру. Наприклад, у проекті розробки нового додатка можуть брати участь працівники з різних відділів: розробники, тестувальники, маркетологи.

3. Функціональна проектна структура. Проекти виконуються в рамках існуючих функціональних підрозділів. Кожен підрозділ виконує свою частину роботи над проектом, а загальний контроль здійснюється функціональним керівником. Наприклад, запуск нової моделі одягу в модній індустрії, де

відділ дизайну розробляє концепцію, виробничий департамент займається виготовленням, а маркетинг працює над просуванням.

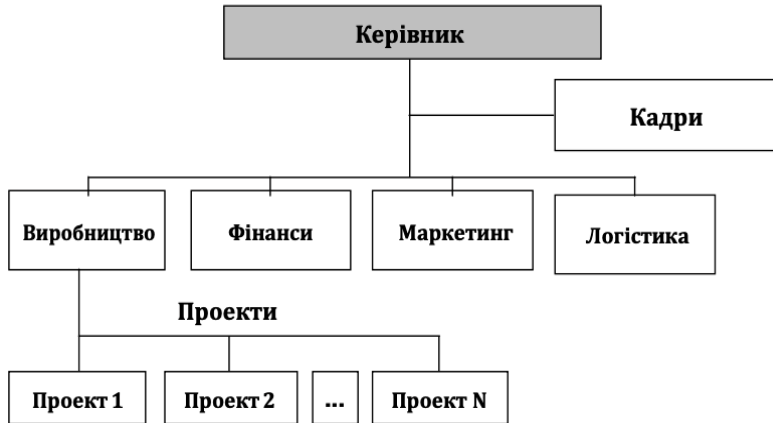


Рис. 2.3. Функціональна проектна структура

Переваги: Простота впровадження в існуючу структуру, збереження чіткого функціонального поділу праці. Працівники залишаються у своїх департаментах, поглиблюючи спеціалізацію у певній галузі. Організація може швидко адаптуватися до змін середовища або специфічних вимог проекту. Менеджери проектів несуть повну відповідальність за результат.

Недоліки: Недостатня гнучкість, тривалі терміни виконання проектів через залежність від функціональних підрозділів. Відповідальність за проект може розмиватися, оскільки немає окремого керівника проекту, який би контролював усі аспекти.

4. Процесно-орієнтована структура. Організація спеціалізується на проектній діяльності. Всі її процеси та ресурси орієнтовані на реалізацію конкретних проектів. Для кожного проекту створюється команда, яка працює разом до завершення проекту. Більше повноважень передається менеджерам проектів, що дозволяє швидше приймати рішення.

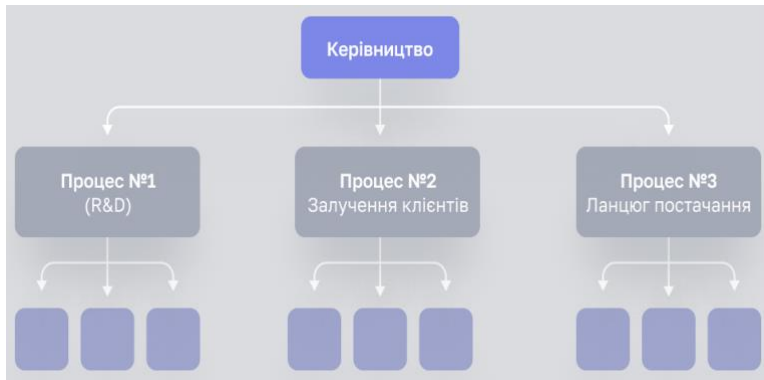


Рис. 2.4.Процесно-орієтована проєктна структура

Кожен проєкт має свої окремі ресурси, бюджети та планування. Наприклад, компанія, яка спеціалізується на будівництві житлових комплексів, створює окрему команду для кожного нового об'єкта. Або ІТ-компанії, де розробка програмного забезпечення або мобільних додатків. Кожен проєкт, наприклад, створення CRM-системи, супроводжується окремою командою розробників, тестувальників та дизайнерів.

Переваги: Висока концентрація на результатах проєктів, максимальна гнучкість. Менеджери проєктів несуть повну відповідальність за результат. Існує можливість залучати спеціалістів із різних сфер. Це дозволяє створювати мультидисциплінарні команди для вирішення складних завдань.

Недоліки: Висока вартість підтримки такої структури, труднощі з підтриманням стабільності в міжпроєктні періоди. Кожен проєкт може розробляти власні процеси, що інколи призводить до неефективного використання ресурсів. Успіх проєкту значною мірою залежить від кваліфікації менеджерів.

4. Сіткова структура. Основою організації є сітка взаємодії між внутрішніми та зовнішніми учасниками (партнери, підрядники), які виконують різні ролі в проєктах. Застосовується мережевий підхід до співпраці.

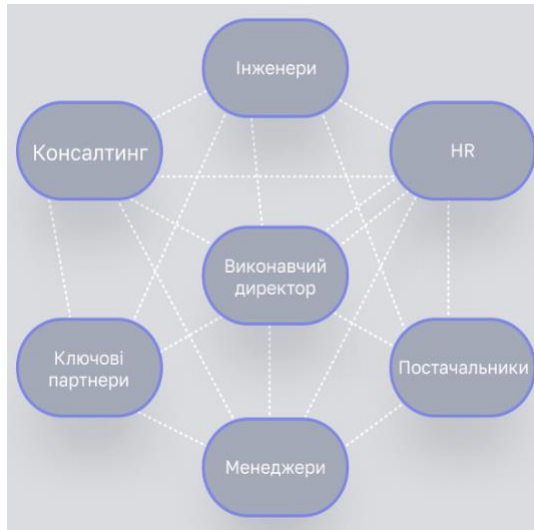


Рис. 2.5. Сіткова проєктна структура

Організація створює сітку зв'язків між внутрішніми командами та зовнішніми виконавцями, що дозволяє залучати експертів із різних галузей. Команди формуються під кожен проєкт окремо, з можливістю змінювати склад залежно від потреб. Організація швидко адаптується до змін ринку або технологічних умов завдяки гнучкому підходу до управління. Значна частина роботи може передаватися зовнішнім виконавцям для зниження витрат або підвищення ефективності. Наприклад, компанія може зосередитися на розробці продукту, а маркетинг, дизайн чи виробництво передати на аутсорсинг. Або ІТ-компанії, які створюють програмні рішення, часто залучають зовнішніх розробників або тестувальників для виконання окремих завдань.

Переваги: Гнучкість, можливість залучення зовнішніх фахівців, адаптація до змін. Не потрібно утримувати постійний штат для виконання непрофільних завдань. Можливість працювати з професіоналами високого рівня, які не є постійними співробітниками організації.

Недоліки: Високий рівень координації, ризик втрати контролю над окремими частинами проекту. Для успішної роботи потрібно ефективно керувати численними зв'язками між учасниками, що вимагає великих зусиль. Залучення зовнішніх виконавців може призвести до зниження контролю над якістю чи термінами виконання завдань. Різні погляди або підходи до роботи можуть створювати проблеми в команді. Якщо підрядники не виконують свої зобов'язання, це може вплинути на весь проект.

Таблиця 2.1

Порівняння різних видів проектних структур

Характеристика	Чисто проектна структура	Матрична структура	Функціональна проектна структура	Проектно орієнтована структура	Сіткова структура
Організаційна структура	Вся організація побудована навколо виконання проектів. Менеджери проектів мають повний контроль.	Команди формуються з працівників, які підпорядковуються як функціональним керівникам, так і менеджерам проектів.	Організація базується на функціональних відділах, кожен з яких займається своїм напрямком, інколи залучаючи ресурси для проектів.	Уся організація працює через окремі проекти, ресурси розподіляються під кожен проект.	Сітка взаємодії між внутрішніми та зовнішніми учасниками, залучення партнерів.

Основний фокус	Виконання конкретних проєктів.	Баланс між функціональними завданнями і проєктами.	Функціональні завдання з додаванням проєктних активностей.	Проєкти є основною діяльністю організації.	Гнучка співпраця між внутрішніми і зовнішніми командами.
Переваги	Чітке управління, максимальна концентрація на результатах проєкту.	Гнучкість, ефективне використання ресурсів, міжфункціональна взаємодія.	Висока стабільність, чітка відповідальність у межах функцій.	Максимальна гнучкість, концентрація на результатах.	Гнучкість, можливість залучення зовнішніх фахівців, адаптація до змін.
Недоліки	Висока вартість, труднощі з утриманням персоналу між проєктами.	Складність координації, конфлікти між керівниками.	Низька гнучкість, труднощі в управлінні міжфункціональними проєктами.	Висока вартість, труднощі з управлінням в міжпроєктні періоди.	Високий рівень координації, ризик втрати контролю над проєктом.
Приклади використання	Будівництво, IT-проєкти, запуск нових продуктів.	Розробка програмного забезпечення, консалтинг, великі інженерні проєкти.	Традиційні організації, наприклад, відділи маркетингу чи фінансів у компаніях.	Космічна індустрія, розробка високотехнологічних продуктів.	IT-компанії, стартапи, рекламні агентства, консалтинг.

Важливі аспекти проектної структури такі:

Тимчасовість: Структура існує тільки на час реалізації проекту.

Цілеспрямованість: Усі ресурси і процеси спрямовані на досягнення конкретної мети.

Гнучкість: Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби проекту.

Проектна структура управління має кілька важливих переваг у сучасному бізнесі:

1) Гнучкість та адаптивність: Завдяки проектній структурі організація може оперативно реагувати на зміни ринку та запити клієнтів, забезпечуючи високу конкурентоспроможність.

2) Результативність: Усі зусилля команди спрямовані на досягнення конкретних цілей у межах визначених строків, що забезпечує чіткий фокус на кінцевих результатах.

3) Ефективне використання ресурсів: Людські, фінансові та матеріальні ресурси розподіляються виключно на період виконання проекту, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити ефективність.

4) Управління ризиками: Чітко окреслені цілі та межі проектів сприяють своєчасному виявленню, оцінці та зменшенню потенційних ризиків.

5) Інноваційність: Команди, до складу яких входять спеціалісти з різних сфер, сприяють розробці креативних рішень та впровадженню новаторських ідей.

6) Прозорість та підзвітність: Чітке розподілення відповідальності між учасниками команди забезпечує високий рівень підзвітності та прозорості в процесах роботи.

7) Ефективна комунікація: Безпосередня взаємодія між членами команди сприяє швидкому обміну інформацією та ефективному вирішенню завдань.

2.3. Ролі та відповідальність учасників проекту

Проектна команда – це сформовані групи, де виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту.

Проектне управління має такі переваги:

- підвищується відповідальність за кінцеві результати роботи;
- забезпечується оперативне виконання декількох складних проєктів;
- забезпечується пріоритет загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізується вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;
- скорочуються терміни розробки проєктів;
- підвищується оперативність вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проєкту;
- підвищується об'єктивність оцінки учасників проєкту і т.п.
- Проєкти бувають невдалими не через техніку, а через людей».

Основні характеристики проєктної команди

Тимчасовість: Команда формується на початку проєкту і розпускається після його завершення. Всі учасники залучаються лише на час реалізації проєкту.

Фокус на цілях: Члени команди зосереджені виключно на досягненні конкретних результатів. Вони працюють у межах чітко визначених термінів і бюджету.

Мультидисциплінарність: До складу команди входять фахівці з різних функціональних відділів або спеціалізацій. Це дозволяє виконувати складні завдання, які потребують міжгалузевих знань.

Повна відповідальність менеджера проєкту: Менеджер проєкту керує командою, ухвалює стратегічні та оперативні рішення, планує і координує всі ресурси.

Взаємозалежність: Учасники працюють у тісній співпраці, оскільки їхні завдання взаємопов'язані. Висока комунікація є ключовою для успіху.

Гнучкість: Команда може швидко адаптуватися до змін у проєкті, змінюючи пріоритети або методи роботи.

Проектна команда має ряд переваг. По-перше, концентрація на одному проєкті дозволяє швидше досягати цілей, забезпечуючи ефективність результатів. По-друге, залучення експертів із різних сфер сприяє генеруванню інноваційних рішень. Крім того, такі команди і гнучкі та адаптивні, що дозволяє швидко змінювати методи роботи відповідно до нових вимог. Ефективність досягається через чіткий розподіл завдань, який мінімізує дублювання роботи. Ще однією перевагою є поліпшене управління ризиками завдяки чіткому плануванню і визначенню цілей, що дозволяє ідентифікувати ризики на ранніх етапах. Загалом, уся діяльність команди спрямована на досягнення кінцевого результату, що забезпечує високу сфокусованість.

Однак у проєктних команд є й недоліки. Забезпечення ресурсами може бути фінансово затратним, особливо для довготривалих проєктів. Після завершення проєкту можуть виникати труднощі з утриманням ключових співробітників. Крім того, різні точки зору або методи роботи членів команди можуть призводити до конфліктів. Існують проблеми з ресурсами, оскільки постійне залучення спеціалістів для нових проєктів створює напруженість у функціональних відділах. Після розпуску команди можливий ризик втрати знань і досвіду, набутого під час виконання проєкту.

До ключових ролей у проєктній команді належить менеджер проєкту, який керує командою, планує завдання, розподіляє ресурси та координує роботу. Ключові експерти відповідають за виконання спеціалізованих завдань, технічні спеціалісти забезпечують технічну підтримку, а адміністративний персонал відповідає за документообіг, звітність і комунікацію. Клієнт або замовник співпрацює з командою, надає вимоги та погоджує результати.

Процес формування проєктної команди включає такі етапи:

"

1. Визначення цілей проєкту: Які конкретні завдання повинні бути виконані?

2. Підбір учасників: Залучення фахівців із потрібними компетенціями.

3. Визначення ролей і відповідальності: Хто за що відповідає в проєкті?

4. Розробка плану роботи: Визначення ключових етапів і термінів виконання.

5. Побудова комунікацій: Створення системи обміну інформацією всередині команди.

В організації роботи команди важливо правильно розподілити обов'язки та відповідальність. У табл. 2.2 зазначено приклад матриці відповідальності у проєкті.

Розробка матриці відповідальності є важливим елементом ефективного управління проєктами, оскільки вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків між учасниками команди. Така матриця дозволяє кожному члену проєкту розуміти свої завдання, уникати плутанини та дублювання зусиль, а також забезпечує, що важливі аспекти проєкту не залишаться без уваги.

Завдяки матриці відповідальності підвищується продуктивність команди, адже кожен учасник знає свої ролі та очікування від нього, що сприяє більш сфокусованій роботі.

Крім того, матриця допомагає уникати конфліктів, які можуть виникати через нечітке визначення ролей, та підвищує прозорість у роботі, дозволяючи зацікавленим сторонам (замовникам, клієнтам, менеджерам) бачити, хто відповідає за різні аспекти проєкту. Важливо те, що матриця сприяє ефективному управлінню ресурсами, дозволяючи раціонально їх розподіляти відповідно до потреб проєкту, уникаючи перевантаження одних учасників і неефективного використання інших.

Чітке визначення відповідальності також сприяє кращому управлінню ризиками, оскільки дозволяє швидко ідентифікувати відповідальних осіб, які повинні реагувати на непередбачені ситуації або коригувати план у разі змін. У великих організаціях, де взаємодія між відділами складна, матриця відповідальності забезпечує злагодженість та координацію роботи, що особливо важливо у матричних або сіткових структурах. Матриця відповідальності допомагає уникнути типових проблем, які

можуть призвести до невдач у проєктах, і значно підвищує шанси на їх успішне виконання.

Таблиця 2.2

Матриця відповідальності у проєкті (приклад)

Ролі/ Завдання	Менеджер проєкту	Адміністратор проєкту	Функціональні відділи	Клієнт /Замовник
Узгодження цілей	Координує	Допомагає	Інформуються	Затверджує
Планування проєкту	Відповідальний	Допомагає	Учасники	Інформуються
Бюджетування	Відповідальний	Допомагає	Надають дані	Затверджує
Затвердження плану	Готує до затвердження	Готує документи	Не беруть участі	Затверджує
Виконання завдань	Координує	Не бере участі	Виконують	Не бере участі
Контроль якості	Координує	Інформуються	Виконують	Затверджує
Управління ризиками	Відповідальний	Допомагає	Допомагають	Інформуються
Комунікація з клієнтом	Відповідальний	Підтримує	Інформують	Безпосередня взаємодія
Завершення проєкту	Відповідальний	Допомагає	Надають результати	Приймає результат

Вона сприяє створенню чіткої структури управління, забезпечує прозорість і злагодженість у роботі, підвищує продуктивність команди та мінімізує ризики. Розробка такої

матриці є важливим кроком до досягнення цілей проєкту в межах визначених строків, бюджету та якості.

Проектний менеджер є ключовою ланкою, яка об'єднує всі елементи проєкту в єдину систему. Завдяки поєднанню жорстких професійних знань (Hard skills) та м'яких особистісних характеристик (Soft skills), він забезпечує ефективне управління проєктом і формує культуру лідерства, яка сприяє досягненню успіху.

Однією з основних компетенцій проектного менеджера є *ефективність*. Він повинен бути відповідальним, самостійним, стійким до стресів, демонструвати зваженість і цілеспрямованість у своїй діяльності. Не менш важлива *раціональність*, яка включає аналітичне мислення, гнучкість у прийнятті рішень, критичність, системний підхід і стратегічне бачення.

Успішний проектний менеджер має володіти *командними навичками*, які дозволяють ефективно делегувати повноваження, мотивувати команду, створювати партнерські відносини, бути вимогливим та відкритим до співпраці. Важливе місце займає *комунікативність*, яка проявляється у клієнтоцентричності, конструктивності у спілкуванні, орієнтованості на цінності (аксіологічності), тактовності та переконливості.

Ключовою компетенцією є *лідерство*. Проектний менеджер повинен демонструвати високий рівень саморозвитку, бути проактивним, позитивно впливати на команду, мати асертивність (здатність захищати свою точку зору без конфліктів) і вміння надихати. Усі ці якості дозволяють проектному менеджеру ефективно координувати процеси, мотивувати команду та досягати поставлених цілей. Відмінності у функціях проектного менеджера та менеджера організації зазначено у табл. 2.3.

У діяльності менеджера важливе поєднання двох основних типів компетенцій: Hard skills і Soft skills. Hard skills – це технічні професійні знання, які можна виміряти та яких можна навчитися, наприклад, техніка планування, аналіз ризиків або використання шаблонів і регламентів.

Таблиця 2.3

Відмінності між проєктним та функціональним менеджером

Критерій	Менеджер проєкту	Менеджер організації
Основна мета	Реалізація конкретного проєкту в межах визначених строків, бюджету та якості.	Забезпечення сталого функціонування та розвитку організації.
Фокус діяльності	Проєктна команда, завдання та досягнення цілей проєкту.	Стратегічні завдання, операційна діяльність та управління всією організацією.
Зони відповідальності	Організація, координація роботи команди, виконання проєктного плану.	Управління всіма підрозділами, формування стратегії, досягнення бізнес-цілей.
Робота з ресурсами	Розподіл ресурсів для досягнення цілей проєкту.	Планування, залучення та контроль використання організаційних ресурсів.
Планування	Розробка проєктного плану, включаючи строки, завдання та бюджет.	Розробка довгострокових стратегій розвитку та бізнес-планів.
Комунікація	Комунікація між членами команди, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами проєкту.	Встановлення комунікаційних процесів на всіх рівнях організації.
Управління ризиками	Виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних із проєктом.	Аналіз і управління стратегічними та операційними ризиками.
Тривалість відповідальності	Відповідальність діє тільки на період життєвого циклу проєкту.	Тривала відповідальність за діяльність організації в цілому.

Натомість Soft skills – це особистісні характеристики, такі як лідерство, управління змінами, комунікабельність, креативність і вміння працювати в команді. Саме м'які навички забезпечують до 75% успіху проектного менеджера, оскільки вони допомагають будувати стосунки з командою та ефективно справлятися з викликами.

Лідерство є центральним елементом у діяльності проектного менеджера. Воно включає мотивацію команди, де лідер надихає членів команди працювати злагоджено та націлено на досягнення спільних цілей. Лідерство забезпечує й стратегічний напрям, допомагаючи менеджеру доносити основну мету проекту та об'єднувати команду навколо неї. Ефективне прийняття рішень є ще однією ключовою складовою, адже від цього залежить успішність проекту, особливо в умовах обмежених ресурсів або ризиків. Жорсткі навички проектного менеджера охоплюють специфічні технічні знання та інструменти, важливі для ефективного управління проектами. Однією з ключових навичок є управління часом і планування, що включає складання графіків, використання програм для планування, таких як Microsoft Project, Jira або Trello, а також роботу з діаграмою Ганта та критичним шляхом.

Важлива також навичка бюджетування та фінансового контролю, яка охоплює складання бюджету, контроль витрат і прогнозування фінансових ризиків із застосуванням відповідних інструментів. Управління ризиками передбачає виявлення потенційних ризиків, розробку стратегій їх мінімізації та використання таких методологій, як SWOT-аналіз. Знання різних методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum, Kanban, Waterfall і Lean, а також вміння обирати відповідну для конкретного проекту методологію, є важливою складовою. Аналітичні навички включають збір, аналіз і інтерпретацію даних із використанням інструментів, таких як Excel, Power BI або Google Analytics, а також вміння прогнозувати результати. Управління ресурсами передбачає розподіл людських і матеріальних ресурсів, розробку оптимальних схем їх використання та застосування програмного забезпечення для ресурсного планування, наприклад, TeamGantt. Навички роботи з

інструментами управління проектами, такими як Jira, Asana, Monday.com або Slack, і їх адаптація під потреби команди також критично важлива.

Документування проекту включає створення проектною документації, складання звітів і підготовку презентацій для стейкхолдерів. Управління якістю передбачає впровадження стандартів, проведення оцінок і тестування, використання підходів, таких як Six Sigma або TQM. Знання основних сфер діяльності проекту, технічних аспектів, пов'язаних із галуззю, а також розуміння специфіки роботи команди забезпечують ефективність управління. Важлива й обізнаність у юридичних аспектах та контрактах, зокрема знання договірної права, управління контрактами та дотримання нормативно-правових вимог. Крос-культурне управління, що передбачає вміння працювати в багатонаціональних командах і враховувати культурні особливості, також входить до переліку важливих жорстких навичок. Усі ці компетенції є основою технічної кваліфікації проектного менеджера та забезпечують успішну реалізацію проектів у будь-яких умовах.

М'які навички проектного менеджера потрібні для ефективного керівництва командою, побудови взаємин та досягнення цілей проекту. До ключових навичок належить комунікація, яка включає вміння чітко висловлювати думки, слухати, вести переговори та забезпечувати прозорість інформаційного обміну в команді. Лідерство є невід'ємною частиною, оскільки менеджер надихає команду, мотивує її досягати спільних цілей, підтримує моральний дух і створює атмосферу співпраці. Важливою складовою є емоційний інтелект, що передбачає розуміння та управління власними емоціями, а також здатність співпереживати й розуміти емоції інших. Навички залагодження конфліктів дозволяють менеджеру знаходити компроміси, пом'якшувати напруженість і створювати сприятливі умови для роботи. Стресостійкість допомагає залишатися зібраним у складних умовах і зберігати концентрацію на досягненні цілей. Гнучкість та адаптивність дозволяють швидко реагувати на зміни у проекті, знаходити нові підходи до розв'язання проблем і підлаштовуватися під нові обставини.

Тайм-менеджмент і пріоритизація завдань забезпечують ефективний розподіл часу між задачами, фокусування на найважливішому та дотримання дедлайнів. Здатність до командної роботи передбачає розуміння ролей кожного члена команди, сприяння продуктивній співпраці та створення атмосфери взаємодопомоги. Навички критичного мислення допомагають аналізувати ситуації, приймати зважені рішення та знаходити оптимальні рішення навіть у складних умовах. Креативність додає нових ідей і нестандартних рішень до процесів управління проектами. Орієнтованість на результат забезпечує фокус на досягненні цілей проекту, незважаючи на труднощі. Усі ці м'які навички формують основу для побудови успішної кар'єри проектного менеджера та забезпечують ефективну взаємодію з командою, замовниками та стейкхолдерами.

2.4. Стейкхолдерський підхід в управлінні проектами Управління комунікаціями в проекті

Управління у проектах передбачає виявлення, аналіз, залучення та підтримку ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами для досягнення цілей проекту. Основними аспектами цього процесу є ідентифікація стейкхолдерів, яка дозволяє визначити всіх осіб, груп чи організацій, що можуть впливати на проект або залежати від його результатів.

«Зайняті сторони в проекті (Stakeholders) :

1) *Спонсор (куратор) проекту* (Project Sponsor) – особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту.

2) *Замовник* (Project Customer) – особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.

3) *Користувач продукту проекту* (User) - особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.

4) *Виконуюча організація* (Performing organization) – організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт.

5) *Члени проєктної команди* (Project team members) – група, що виконує роботу за проєктом.

6) *Впливові особи* (Influencers) - особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проєкту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проєкту.

7) *проєктний офіс* (Project Management Office) - підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проєкту.

8) *Команда управління проєктом* - частка проєктної команди, що бере участь в управлінні».

Стейкхолдери поділяються на внутрішніх (команда, керівництво) та зовнішніх (клієнти, постачальники, регулятори). Після ідентифікації проводиться аналіз стейкхолдерів для оцінки ступеня їхнього впливу й зацікавленості, зокрема за допомогою інструментів, таких як матриця впливу й зацікавленості.

У стейкхолдер-менеджменті для цього використовується матриця британських вчених К.Едена та Ф. Акермана, за допомогою якої визначають важливість стейкхолдерів за двома критеріями: сила впливу та ступінь заінтересованості стейкхолдерів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Сітка влади /інтересів

Стейкхолдери з високим рівнем важливості та впливу є ключовими учасниками проекту. Їх необхідно максимально залучати до роботи над проектом, забезпечуючи їхню активну участь. Важливо підвищувати їхню зацікавленість у проекті та повністю задовольняти їхні потреби, використовуючи принцип партнерства у комунікаціях.

Стейкхолдери з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості, належать до другорядної групи. Їх доцільно залучати як консультантів і погоджувати з ними виключно важливі стратегічні рішення. Стейкхолдери з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості, також належать до другорядної групи. Їх слід інформувати про основні рішення, навіть якщо вони безпосередньо не беруть участі у їх прийнятті. Водночас цю групу доцільно залучати до обговорення потенційних проблем і рішень, а також отримувати їхню підтримку для пришвидшення процесу прийняття рішень. Стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості є найменш залученими учасниками проекту. Їх рекомендовано залучати лише для виконання окремих завдань, підтримуючи низький рівень інформованості та залученості у проєкті.

Важливим етапом є налагодження комунікації, яка забезпечує регулярний обмін інформацією відповідно до потреб стейкхолдерів, із застосуванням індивідуального підходу до ключових зацікавлених сторін. Залучення стейкхолдерів передбачає активну співпрацю з ними для врахування їхніх інтересів, вирішення конфліктів та забезпечення підтримки. Крім того, необхідно управляти їхніми очікуваннями через прозоре інформування про прогрес, проблеми та досягнення. Постійний моніторинг рівня задоволеності стейкхолдерів і оцінка ефективності взаємодії допомагають вносити необхідні корективи.

Для ефективного управління стейкхолдерами використовуються різні методологічні підходи. Наприклад, у РМІ (РМВОК) управління стейкхолдерами є однією з десяти галузей знань, що включає ідентифікацію, планування залучення, управління взаємодією та контроль залучення стейкхолдерів. У рамках Agile взаємодія зі стейкхолдерами постійна й інтерактивна, із залученням до регулярних зустрічей, таких як спринт-рев'ю чи ретроспективи. Метод PRINCE2 передбачає створення реєстру стейкхолдерів і узгодження цілей із ключовими сторонами на

етапі ініціалізації. Інструменти, такі як матриця зацікавленості та впливу, дозволяють розділити стейкхолдерів за категоріями для визначення стратегій роботи з кожною групою. MoSCoW-пріоритизація допомагає розставити пріоритети в запитах зацікавлених сторін, а SWOT-аналіз виявляє сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з ними. Комунікаційний план, що визначає, хто, коли й яку інформацію має отримувати, а також обрані канали комунікації, відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості взаємодії. Ефективне управління стейкхолдерами є складним процесом, який потребує прозорості комунікацій, управління очікуваннями та адаптації до змінних умов, проте саме воно значно впливає на успішність реалізації проєкту.

Приклад ефективної взаємодії проєктної команди зі стейкхолдерами – LEGO та фанати

Компанія **LEGO** – один із найкращих прикладів залучення стейкхолдерів (користувачів) до створення продукту. У 2008 році компанія була на межі кризи: продажі падали, а продукція не відповідала очікуванням ринку. Щоб змінити ситуацію, вони вирішили максимально залучити своїх головних стейкхолдерів – **фанатів LEGO!**

Що зробили LEGO?

Запустили платформу **LEGO Ideas**, де користувачі могли пропонувати власні дизайни наборів. Якщо ідея набирала **10 000 голосів підтримки**, компанія розглядала її виробництво.

Дали фанатам можливість **ставати частиною команди**: деякі ідеї були настільки вдалим, що їхні автори отримували **% від продажів!** Організували постійні комунікації – опитування, конкурси, зворотний зв'язок через форуми та соціальні мережі.

Результати:

LEGO Ideas випустила кілька хітових наборів, зокрема **LEGO NASA Apollo Saturn V**, **LEGO Ghostbusters Ecto-1** та **LEGO Minecraft**, які стали популярними у всьому світі.

Залучення фанатів не лише допомогло компанії вийти з кризи, а й перетворило їх на **лояльних амбасадорів бренду**.

LEGO знову стала найприбутковішим виробником іграшок у світі!

Механізм управління комунікаціями у проєкті включає процеси планування, реалізації та контролю інформаційного обміну між усіма учасниками проєкту для забезпечення ефективної співпраці та досягнення цілей. Основою є планування комунікацій, яке передбачає визначення інформаційних потреб усіх зацікавлених сторін, встановлення каналів зв'язку, частоти обміну інформацією та форматів комунікацій. Важливим етапом є ідентифікація стейкхолдерів, що дозволяє визначити, хто, коли та яку інформацію має отримувати. Далі відбувається впровадження плану комунікацій, яке включає забезпечення безперервного обміну інформацією через обрані канали, такі як електронна пошта, звіти, зустрічі чи програмне забезпечення для управління проєктами, наприклад Slack, Teams або Asana.

Постійний моніторинг і контроль комунікацій є невід'ємною частиною механізму, оскільки він дозволяє оцінювати ефективність передачі інформації, виявляти проблеми в комунікації та своєчасно їх усувати. Важливою складовою є забезпечення прозорості, що означає доступність інформації для всіх залучених сторін відповідно до їхніх потреб. Управління комунікаціями також включає вирішення конфліктів і непорозумінь, пов'язаних із обміном інформацією, завдяки ефективному зворотному зв'язку та відкритій комунікації. Регулярні зустрічі, звітування про статус проєкту та створення єдиного інформаційного середовища для команди сприяють підтриманню узгодженості між усіма учасниками. Документування комунікацій, наприклад, збереження протоколів зустрічей, звітів та іншої документації, забезпечує можливість відстеження прогресу та аналізу виконаної роботи. Загалом механізм управління комунікаціями у проєкті є ключовим для досягнення злагодженості в роботі команди, своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації проєкту.

Досвід компаній, які мають проєктну структуру управління, свідчить про необхідність складання плану комунікації зі стейкхолдерами, який може містити такі складові:

1. Забезпечення безпечного середовища для співпраці.
2. Встановлення та підтримка довіри між усіма учасниками.

3. Детальне дослідження контексту проєкту, включаючи виявлення всіх відомих і невідомих аспектів.

4. Сприяння пошуку рішень і мотивації до дій, які базуються на цінностях команди та окремих учасників.

5. Підтримка реалістичних і досяжних планів разом із залученими сторонами.

6. Чітке усвідомлення своєї ролі та відповідальності в проєкті.

7. Побудова прозорої комунікації, уникнення двозначностей та маніпуляцій.

8. Демонстрація професійної етики та відданості своїм обов'язкам.

9. Використання практичного підходу до рольового моделювання для залучення команди.

10. Надання чесного й екологічного зворотного зв'язку, який сприяє розвитку.

11. Перетворення складних ситуацій і невдач у можливості для навчання та вдосконалення.

12. Орієнтація на досягнення результатів та збереження фокусу на кінцевій меті.

13. Активна участь у створенні та підтриманні корисних професійних зв'язків.

Цей підхід забезпечує прозору та ефективну комунікацію зі стейкхолдерами, сприяючи успішному виконанню проєкту.

Список рекомендованої літератури:

1. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*: Випуск 829. Економіка: 2020. С.52-58. <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/issue/view/12>
DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1>
2. Соціальний цикл розвитку організації: стратегії виживання в умовах невизначеності. *Науковий вісник Чернівецького університету*: Економіка: Випуск 830. 2021. С.71-77 (0,6 друк. арк.) <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/151>
3. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. №1 (65). С.26-32.

<https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3.

4. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf
5. Тарасенко С.І. Управління проектами. <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl1.pdf>
6. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 292 p.
7. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C.J and Blair J.D. (). “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, Academy of Management Executive. 1991. Vol.5. № 2. Pp. 61–75. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Grant>
8. Mendelow A. Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991. Vol.5. Issue 2. 374 p.
9. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. Gower, London, 1989. 78 p.
10. Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. Academy of Management Review 1997. 22(4): 853-888.
11. Hemmati M., Dodds F., Enayti J., McHarry J. Multistakeholder Process for Governance and Sustainability. London Earthscan. 2002. URL: <http://minuhemmati.net/wp-content/uploads/Hemmati2002.pdf>
12. Turner J. R., Müller, R. The Project Manager’s Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review. 2004. URL: https://projekter.aau.dk/projekter/files/225265908/06_The_Project_Manager_s_LeadershipStyle_as_a_Success_Factor_on_projects.pdf
13. Walker D.H.T., Hampson K.D. Implications of human capital. Procurement Strategies: A Relationship Based Approach, Blackwell Publishing, 2003. Oxford, pp. 258-95.
14. Guillermo A. Mendoza, Prabhub R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» International Journal of Sustainable Development & World Ecology, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190 DOI: 10.1080/13504500902919672

15. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L.O. M. FiveSided Model Of Stakeholder Influence A crossnational analysis of decision making in local government. Public Management Review, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701-724 DOI: 10.1080/14719031003633979
16. Камишнікова Е.В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 1(75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-16>
17. Кадикова М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 1 (7). DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051>
18. Berman S. Wicks A., Kotha S., Jones T. Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance The Academy of Management Journal. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. 1999. Vol. 42. № 5. P. 488-506.

ПРАКТИКУМ

Завдання 1. Розробка організаційної структури проєкту

Мета: формування навичок розробки оргструктури проєкту

- Виберіть тип проєкту (наприклад, стартап, інфраструктурний проєкт, соціальна ініціатива).
- Визначте основні ролі учасників проєкту.
- Розробіть організаційну структуру у вигляді схеми (ієрархія відповідальності).

Форма виконання: Презентація (5-7 слайдів).

Завдання 2. Порівняння організаційних структур:

Проаналізуйте чисто проєктну структуру в порівнянні з функціональною або матричною. Які переваги та недоліки має кожна з них у різних галузях? Виберіть один із прикладів (наприклад, будівництво школи) і змодельуйте організаційну структуру команди проєкту, виділивши ключові ролі та обов'язки.

Завдання 3: Створення сіткової моделі проєкту

Опис завдання: Уявіть, що ви є керівником проєкту, мета якого – запуск нового мобільного додатка.

Розробіть сіткову структуру, в якій:

- Визначте внутрішніх учасників проєкту (дизайнери, розробники, тестувальники).
- Окресліть зовнішніх учасників (маркетингові агенції, фрілансери, техпідтримка).
- Покажіть, як ці учасники взаємодіятимуть.
- Побудуйте схему координації, яка покаже, як забезпечується контроль і зв'язок між усіма учасниками.

Завдання 4: Аналіз переваг і недоліків сіткової структури

Вам запропонували впровадити сіткову структуру в компанії, що спеціалізується на консалтингу.

Проведіть SWOT-аналіз впровадження сіткової структури:

Сильні сторони (Strengths): Що дає переваги?

Слабкі сторони (Weaknesses): Які є ризики?

Можливості (Opportunities): Які нові можливості відкриваються?

Загрози (Threats): Які ризики можуть завадити успіху?

Напишіть рекомендації щодо зниження ризиків та підвищення ефективності.

Завдання 5: Розробка комунікаційного плану

Ваша організація працює за сітковою структурою, і в проєкті беруть участь як внутрішні співробітники, так і зовнішні партнери.

Створіть план комунікації, який включає:

- Методи комунікації (зустрічі, звіти, електронні листи).
- Частоту обміну інформацією.
- Відповідальних осіб за кожний етап.

Оцініть, як цей план сприятиме підвищенню ефективності співпраці.

Завдання 6. Сценарійна вправа: "Лідер в кризовій ситуації"

Студентам пропонується сценарій, де в команді виникає конфлікт або неочікувана проблема (наприклад, перевищення бюджету, затримка термінів або непорозуміння між учасниками).

Кожна команда повинна:

1. Визначити, як лідер проєкту повинен діяти, щоб розв'язувати проблему.

2. Призначити одного учасника, який виконуватиме роль лідера, та провести симуляцію залагодження конфлікту.

3. Після виконання завдання обговоріть:

Які лідерські навички були задіяні.

Як правильно (або неправильно) було розподілено відповідальність.

Завдання 7. Розробка "Хартії команди"

Завдання: створити документ, у якому описується:

- Загальна мета проєкту.
- Ролі кожного члена команди.
- Зони відповідальності.
- Очікувані результати.
- Основні принципи взаємодії (наприклад, правила проведення зустрічей, вирішення конфліктів тощо).

Кожна команда презентує свою "хартію", обговорюючи, як ці правила допоможуть уникнути непорозумінь.

Завдання 8. Аналіз стейкхолдерів

Студентам пропонується певний проєкт (наприклад, запуск мобільного додатка, будівництво школи або організація фестивалю).

Завдання 8.1:

Визначити ключових стейкхолдерів проєкту (власників, команду, замовників, громаду тощо).

Провести аналіз стейкхолдерів за такими критеріями:

- Вплив на проєкт (низький, середній, високий).
- Інтерес до проєкту (низький, середній, високий).
- Побудувати карту стейкхолдерів (матриця "Інтерес-Вплив").

Обговорити, які заходи необхідно впровадити, щоб урахувати очікування кожної групи стейкхолдерів.

Завдання 8.2. Розробка плану взаємодії зі стейкхолдерами

Командам потрібно:

- Визначити основні групи стейкхолдерів проєкту.
- Розробити план взаємодії, що включає:

- Формат комунікації (зустрічі, звіти, презентації).
- Частоту взаємодії (щотижнево, щомісячно).
- Основні повідомлення, які потрібно донести до кожної групи.

Під час презентації обговорити, як цей план допоможе уникнути конфліктів або забезпечить підтримку проєкту.

Завдання 9. Симуляція управління стейкхолдерами

Студентам пропонується сценарій, у якому:

Один із ключових стейкхолдерів висловлює занепокоєння щодо проєкту (наприклад, перевищення бюджету, ризики для екології або неврахування інтересів громади).

Команда має провести зустріч із цим стейкхолдером, щоб розв'язати проблему.

Завдання 9.1:

Розробити стратегію підготовки до зустрічі.

Завдання 9.2:

Провести симуляцію перемовин (один із учасників грає роль стейкхолдера).

Після вправи обговорити, наскільки успішно була розв'язана проблема і які висновки можна зробити.

Завдання 10. Оцінка ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами.

Уявіть, що команда працює над соціальним проєктом, де велика кількість зацікавлених сторін (місцева влада, активісти, спонсори тощо).

Завдання 10.1:

Скласти перелік можливих ризиків, які можуть виникнути через стейкхолдерів (наприклад, відмова від підтримки, негативна реакція медіа, конфлікти між сторонами).

Завдання 10.2:

Розробити план управління цими ризиками.

Завдання 10.3:

Обговорити, як врахування очікувань стейкхолдерів може мінімізувати ризики.

Розділ 3. ІНІЦІАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ. ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

- 3.1. Визначення пріоритетів у розробці проєктів з урахуванням ЦСР. Формування концепції проєкту.
- 3.2. Постановка цілей та критеріїв успішності
- 3.3. Планування ресурсів, бюджету та строків виконання проєкту.
- 3.4. SWOT-аналіз проєкту. Планування ризиків.
- 3.5. Стратегія роботи зі стейкхолдерами.

3.1. Визначення пріоритетів у розробці проєктів з урахуванням ЦСР. Формування концепції проєкту

У вересні 2015 року під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, у межах якого було ухвалено Порядок денний розвитку після 2015 року. В результаті цього Саміту було затверджено стратегічні орієнтири розвитку, що знайшли відображення у підсумковому документі «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Цей документ містить 17 глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), які включають 169 конкретних завдань.



Рис.3.1. Цілі сталого розвитку

Цілі сталого розвитку (ЦСР) відіграють ключову роль у визначенні пріоритетів при розробці проєктів, оскільки вони є універсальною рамкою для збалансованого розвитку, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Їхня актуальність обґрунтовується кількома ключовими аспектами.

По-перше, ЦСР забезпечують глобальну узгодженість стратегічних пріоритетів, що дає змогу державам, бізнесу та громадським організаціям орієнтуватися на довгострокові цілі розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню сталого економічного зростання. Зокрема, орієнтація на такі цілі, як економічне зростання (ЦСР 8) та інновації (ЦСР 9), сприяє впровадженню технологічних рішень та поліпшенню продуктивності.

По-друге, інтеграція ЦСР у процес розробки проєктів сприяє підвищенню соціального добробуту та зменшенню нерівності. Наприклад, ЦСР 1 (подолання бідності) та ЦСР 10 (зменшення нерівності) створюють основу для соціально орієнтованих ініціатив, що сприяють рівному доступу до ресурсів, освіти та медицини. Це особливо важливо у державних та міжнародних програмах розвитку.

По-третє, екологічний вимір ЦСР дозволяє враховувати довгострокові наслідки реалізації проєктів, сприяючи збереженню природних ресурсів. ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату) та ЦСР 15 (збереження екосистем) вказують на необхідність запровадження екологічно відповідальних стратегій у всіх секторах економіки, включаючи інфраструктурні проєкти, агропромисловий комплекс та міське планування.

По-четверте, ЦСР є основою для формування міжнародних партнерств та залучення інвестицій. Відповідність проєкту принципам сталого розвитку підвищує його конкурентоспроможність, відкриваючи можливості для залучення фінансування від міжнародних фінансових організацій, грантових програм та приватного капіталу. ЦСР 17 (глобальне партнерство) підкреслює значення координації зусиль різних суб'єктів розвитку.

Врахування ЦСР у процесі визначення пріоритетів проєктної діяльності забезпечує системний підхід до розв'язання

глобальних проблем, сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищує стійкість розвитку, що є необхідною умовою для довготривалої економічної стабільності та соціального прогресу.

Орієнтація на ЦСР під час ініціації проєктів забезпечує їхню стратегічну релевантність, поліпшує доступ до фінансування, підвищує рівень залученості стейкхолдерів та знижує ризики, що в результаті сприяє довготривалому та ефективному впровадженню проєктних ініціатив. ЦСР формують стратегічні орієнтири для ініціації проєктів, визначаючи ключові напрями розвитку. Відповідність глобальним цілям підвищує обґрунтованість проєктної ініціативи, оскільки вона вписується у міжнародні, національні та регіональні програми. Наприклад, ініціативи у сфері інфраструктурного розвитку дедалі частіше зосереджуються на сталому міському плануванні (ЦСР 11), що передбачає будівництво енергоефективних будівель, розвиток екологічного транспорту та створення «зелених» просторів. Вплив ЦСР проявляється у необхідності врахування багаторівневої зацікавленості стейкхолдерів при ініціації проєктів. Оскільки сталий розвиток охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, ефективна розробка проєкту вимагає широкої взаємодії між урядами, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними організаціями. Наприклад, проєкти, спрямовані на подолання бідності (ЦСР 1) або розвиток інклюзивної освіти (ЦСР 4), потребують партнерства між державними інституціями, неурядовими організаціями та приватним сектором для досягнення масштабного впливу.

Ініціація проєктів значною мірою залежить від доступності фінансування, яке чимраз більше орієнтується на принципи сталого розвитку. Зокрема, міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, активно підтримують інвестиції у сталий розвиток, що створює додаткові можливості для проєктів, відповідних до ЦСР. Зелені облігації та інші інструменти фінансування, спрямовані на підтримку екологічно стійких ініціатив (ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату), стимулюють розробку проєктів, що

відповідають вимогам екологічної відповідальності. Застосування ЦСР на етапі ініціації проєкту сприяє підвищенню його стійкості до ризиків та невизначеностей. Врахування соціального впливу (ЦСР 10 – зменшення нерівності), екологічних викликів (ЦСР 15 – захист екосистем) і питань управління ресурсами (ЦСР 12 – відповідальне споживання) дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки та підвищити адаптивність проєкту до зовнішніх змін.

Орієнтація на ЦСР дозволяє формувати стратегічно обґрунтовані проєкти, що відповідають глобальним викликам та національним пріоритетам. Нижче наведено перелік можливих тем проєктів, згрупованих за відповідними цілями сталого розвитку.

Економічний розвиток та інновації

1. Розвиток соціального підприємництва для боротьби з бідністю (ЦСР 1, ЦСР 8)
2. Впровадження цифрових платформ для підтримки малого та середнього бізнесу (ЦСР 9)
3. Зелена економіка: розвиток циркулярної економіки та відповідального виробництва (ЦСР 12)
4. Фінансові інструменти для підтримки жінок-підприємниць (ЦСР 5, ЦСР 8)
5. Розвиток регіональних експортно-орієнтованих кластерів у сільському господарстві (ЦСР 2, ЦСР 9)

Соціальні ініціативи та рівність

1. Програми інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві громади (ЦСР 10, ЦСР 16)
2. Розширення доступу до якісної освіти в сільській місцевості через цифрові технології (ЦСР 4, ЦСР 9)
3. Модернізація системи професійної освіти для відповідності ринку праці майбутнього (ЦСР 4, ЦСР 8)
4. Гендерно-чутливе містопланування: інклюзивна міська інфраструктура (ЦСР 5, ЦСР 11)
5. Платформи соціальної підтримки для літніх людей та осіб з обмеженими можливостями (ЦСР 3, ЦСР 10)

Екологічна стійкість та кліматичні зміни

1. Розвиток "зеленого" громадського транспорту у великих містах (ЦСР 11, ЦСР 13)
2. Відновлення природних екосистем через реабілітацію забруднених територій (ЦСР 15)
3. Моделі екологічного фермерства та агровиробництва з мінімальним впливом на довкілля (ЦСР 2, ЦСР 12)
4. Використання відновлюваних джерел енергії в муніципальній інфраструктурі (ЦСР 7, ЦСР 13)
5. Програми зменшення пластикових відходів та впровадження розширеної відповідальності виробників (ЦСР 12, ЦСР 14)

Міський розвиток та інфраструктура

1. Розробка "розумних міст": цифрові технології для ефективного управління ресурсами (ЦСР 11, ЦСР 9)
2. Створення доступного житла для малозабезпечених верств населення (ЦСР 1, ЦСР 11)
3. Розширення велосипедної та пішохідної інфраструктури у міських агломераціях (ЦСР 11, ЦСР 3)
4. Сталій розвиток водних ресурсів: інноваційні системи очищення води (ЦСР 6)
5. Створення енергетично незалежних будівель через інтеграцію "зелених" технологій (ЦСР 7, ЦСР 9)

Глобальне партнерство та кооперація

1. Міжнародні програми обміну для молоді у сфері інновацій та соціального підприємництва (ЦСР 4, ЦСР 17)
2. Розвиток інноваційних фінансових механізмів для сталого розвитку в країнах, що розвиваються (ЦСР 8, ЦСР 17)
3. Створення регіональних центрів співпраці для вирішення екологічних викликів (ЦСР 13, ЦСР 17)
4. Міжнародні програми з адаптації до змін клімату для сільських регіонів (ЦСР 2, ЦСР 13)
5. Глобальна цифрова платформа для обміну найкращими практиками у сфері сталого розвитку (ЦСР 9, ЦСР 17)

Перелік можливих тем демонструє, що орієнтація на ЦСР дозволяє комплексно розглядати проектні ініціативи, враховуючи економічну ефективність, соціальну інклюзивність та екологічну відповідальність. Впровадження таких проєктів сприяє досягненню збалансованого розвитку, підвищенню якості

життя населення та забезпеченню довгострокової стійкості економіки.

Формування концепції проєкту є ключовим етапом проєктного циклу, що визначає основні стратегічні напрями, мету, завдання та механізми реалізації. Цей процес має відбуватися поетапно, з урахуванням принципів сталого розвитку та орієнтації на ЦСР.

1. Ідентифікація проблеми та обґрунтування актуальності.

На початковому етапі визначається ключова проблема, яку має розв'язати проєкт. Аналізується її соціально-економічна значущість, масштаби впливу, зацікавлені сторони та можливі наслідки без реалізації проєкту. Обґрунтовується відповідність проблеми пріоритетам державної політики та міжнародним цілям, зокрема ЦСР.

2. Визначення мети та завдань.

На основі ідентифікованої проблеми формулюється мета проєкту – кінцевий результат, якого слід досягти. Визначаються конкретні завдання, що забезпечують реалізацію мети. Завдання повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі).

3. Визначення заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

Ідентифікуються всі учасники проєкту, включаючи державні органи, бізнес, громадські організації, міжнародні партнери та цільові групи. Аналізуються їхні інтереси, можливий рівень залученості та очікуваний внесок.

4. Аналіз ресурсів і визначення джерел фінансування.

Оцінюються необхідні фінансові, людські та матеріальні ресурси для реалізації проєкту. Визначаються потенційні джерела фінансування – державні бюджети, міжнародні гранти, венчурний капітал, соціальне інвестування тощо.

5. Розробка стратегії реалізації.

Визначаються основні етапи впровадження проєкту, їхня послідовність, необхідні заходи, потенційні ризики та механізми управління ними. Формується операційний план із зазначенням термінів та відповідальних осіб.

6. Визначення індикаторів ефективності.

Формуються якісні та кількісні показники оцінки ефективності реалізації проєкту. Визначаються критерії для моніторингу й оцінки результатів, які дозволять контролювати виконання проєкту та досягнення запланованих цілей.

7. Підготовка концептуального документа.

Отже, розробляється узагальнена концепція проєкту, що включає опис проблеми, мету, завдання, методологію реалізації, необхідні ресурси, ризики, очікувані результати та механізми оцінки. Цей документ є основою для залучення партнерів і фінансування. Кожне з наведених завдань важливе. Так само важлива послідовність виконання цих завдань.

3.2. Постановка цілей та критеріїв успішності в проєктному управлінні

Загалом, формування концепції проєкту має базуватися на системному аналізі проблеми, залученні стейкхолдерів, раціональному плануванні ресурсів та оцінці можливих ризиків. Орієнтація на ЦСР підсилює стратегічну значущість проєкту та підвищує його шанси на успішну реалізацію.

Постановка цілей та визначення критеріїв успішності критично важливий етап у процесі розробки та реалізації проєкту. Це дозволяє структурувати діяльність, визначити очікувані результати й оцінити ефективність виконання.

1. Мета проєкту формується як кінцевий результат, досягнення якого забезпечить вирішення основного питання. Вона повинна бути чітко сформульованою, стратегічно значущою та відповідати пріоритетам стейкхолдерів. Наприклад: "Розвиток інфраструктури сталої мобільності у місті Ч для зменшення викидів CO₂ та поліпшення доступності транспорту до 2030 року".

Мету варто конкретизувати. Для цього застосовують, наприклад, Модель 7 START: табл. 3.1.

Ця структура допомагає чітко окреслити основні етапи реалізації проєкту та залучити ключових стейкхолдерів.

1. Постановка SMART-цілей. Цілі мають відповідати SMART-критеріям:

Таблиця 3.1

Модель 7 START для реалізації проєкту "Розвиток інфраструктури сталої мобільності у місті Ч для зменшення викидів CO₂ та поліпшення доступності транспорту до 2030 року"

<i>Запитання</i>	<i>Відповідь</i>
1. Для чого проєкт?	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення викидів CO₂ у місті. • Покращення доступності та якості громадського транспорту. • Створення зручних умов для пішоходів і велосипедистів. • Зменшення заторів та екологічного навантаження.
2. Де ми робимо проєкт?	<p align="center">У місті Ч:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Центральні райони, спальні масиви. • Вулиці з інтенсивним рухом, транспортні вузли. • Нові та оновлені велосипедні маршрути, парковки.
3. Що саме ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток велоінфраструктури (велодоріжки, паркувальні місця). • Поліпшення громадського транспорту (електробуси, зупинки, маршрути). • Розвиток пішохідних зон (безпечні переходи, розширення тротуарів). • Популяризація сталої мобільності серед жителів.
4. Коли і як довго ми будемо робити проєкт?	<ul style="list-style-type: none"> • 2026-2026 – Дослідження та планування. • 2028-2030 – Впровадження ключових ініціатив. • 2032-2032 – Аналіз ефективності, масштабування.
5.3 ким (цільова аудиторія)?	<ul style="list-style-type: none"> • Мешканці міста (пішоходи, велосипедисти, пасажери транспорту). • Бізнес (логістика, служби доставки, магазини). • Місцева влада, екологічні організації.
6. Хто (наш персонал)?	<ul style="list-style-type: none"> • Інженери, урбаністи, екологи, транспортні експерти. • Комунальні служби, міські адміністрації. • Громадські активісти, волонтери, консультанти.
7. Як (будемо впроваджувати проєкт і наша поведінка в процесі)?	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз існуючої ситуації (опитування, дослідження, GIS-аналіз). • Розробка стратегічного плану та його затвердження. • Запуск пілотних проєктів (зaproвадження велосипедних маршрутів, тестування електротранспорту). • Масштабування ініціатив та залучення інвесторів.

2. Specific (конкретність): чітке визначення того, що має бути досягнуто.

3. Measurable (вимірюваність): можливість оцінки досягнення цілі за допомогою кількісних або якісних показників.

4. Achievable (досяжність): реалістичність реалізації з огляду на наявні ресурси та обмеження.

5. Relevant (релевантність): відповідність загальній меті проєкту та глобальним пріоритетам (наприклад, ЦСР).

У 1961 році президент США Джон Ф. Кеннеді поставив перед NASA конкретну та вимірювану ціль:

“До кінця цього десятиліття висадити людину на Місяць і безпечно повернути її на Землю.”

Чому це ідеальний приклад правильної постановки цілей?

SMART-ціль:

- **S (Specific)** – чітко визначена: висадка людини на Місяць і безпечне повернення.
- **M (Measurable)** – можна оцінити успіх (якщо астронавти повернуться, місія виконана).
- **A (Achievable)** – хоч і складна, але технічно можлива.
- **R (Relevant)** – відповідала національним інтересам США в космічній гонці.
- **T (Time-bound)** – крайній термін: до кінця 1960-х років.

Критерії успішності проєкту "Аполлон-11":

Запуск ракети Сатурн V

Посадка модуля "Орел" на поверхню Місяця

Перший крок Ніла Армстронга

Виконання наукових досліджень і збір місячного ґрунту

Безпечне повернення екіпажу на Землю

Результат:

20 липня 1969 року Ніл Армстронг і Базз Олдрін висадилися на Місяці. Проєкт завершився успіхом у визначені терміни. NASA створила методологію управління складними технічними проєктами, яка використовується досі.

6. Time-bound (обмеженість у часі): визначений термін реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SMART-АНАЛІЗ цілей для реалізації проєкту "Розвиток інфраструктури сталої мобільності у місті Ч для зменшення викидів CO₂ та покращення доступності транспорту до 2030 року"

<i>Метод опису цілі</i>	<i>Відповідь</i>
Specific / Чіткі	Проект спрямований на зменшення викидів CO ₂ та покращення доступності транспорту у місті Ч шляхом розвитку сталої мобільності (громадський транспорт, велоінфраструктура, пішохідні зони).
Measurable / Вимірювані	Зменшення викидів CO ₂ – мінімум на 30% до 2030 року. Збільшення частки громадського та екологічного транспорту – з 40% до 60% у міському русі. Будівництво велоінфраструктури – мінімум 100 км Запуск системи громадського велопрокату з 2000+ Модернізація громадського транспорту – перехід на 50% електробусів.
Achievable / Досяжні	Проект реалістичний за підтримки місцевої влади, міжнародних грантів та залучення приватного сектору (інвестиції, державно-приватне партнерство). Наявність успішних аналогів у містах ЄС та можливість адаптації стратегій.
Relevant / Релевантні	Відповідає глобальним цілям сталого розвитку ООН, покращує екологічну ситуацію, підвищує якість життя та економічну привабливість міста. Підтримується міською громадою та міжнародними організаціями.
Time-Bound / Обмежені в часі	2026-2027 – Розробка та погодження стратегії, перші пілотні проєкти. 2028-2029 – Будівництво велоінфраструктури, запуск велопрокату, оновлення транспорту. 2030-2031 – Масштабування, впровадження інноваційних рішень (смарт-зупинки, мобільні додатки). 2032 – Оцінка ефективності, коригування стратегії.

За даними таблиці SMART-аналізу треба зрозуміти, що ціль відповідає критеріям SMART, однак її успішна реалізація залежить від фінансування, політичної підтримки та залучення громади. Для підвищення шансів успіху варто передбачити механізми контролю та проміжні оцінки прогресу.

2. *Визначення критеріїв успішності.* Критерії успішності (кількісні та якісні) дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей проекту та його загальну ефективність.

Кількісні критерії (вимірювані параметри):

- частка населення, що користується новими послугами або інфраструктурою;
- відсоткове зменшення викидів CO₂;
- кількість створених робочих місць у межах проекту;
- кількість побудованих об'єктів (наприклад, шкіл, лікарень, транспортних маршрутів).

Якісні критерії (неформалізовані, але значущі характеристики):

- задоволеність користувачів новими послугами або продуктами;
- підвищення рівня інклюзивності та доступності;
- вплив проекту на соціальну згуртованість громади;
- створення нових партнерств та співпраці між секторами.

3. *Визначення індикаторів оцінки успіху.* Індикатори повинні бути узгоджені з критеріями успішності та дозволяти здійснювати моніторинг і контроль реалізації проекту.

Приклад індикаторів за категоріями (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Перелік індикаторів оцінки успіху проекту

<i>Категорія</i>	<i>Індикатор оцінки успіху</i>
Економічний вплив	Ріст кількості підприємств у сфері зеленої економіки на 20%
Соціальний ефект	80% мешканців підтримують нову міську транспортну стратегію
Екологічні результати	Скорочення енергоспоживання муніципалітетом на 15%
Технологічний розвиток	Впровадження мінімум 3 нових інноваційних рішень у сфері екологічного транспорту

4. *Контроль і коригування цілей.* У процесі реалізації проекту важливо регулярно переглядати цілі та адаптувати їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі, результатів поточного

моніторингу та зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Контроль виконується шляхом регулярного моніторингу прогресу та оцінки результатів щодо поставлених цілей.

Методи контролю:

- 1) Ключові показники ефективності (KPI) – аналіз досягнутих результатів (наприклад – кількість побудованих велодоріжок, скорочення викидів CO₂).
- 2) Регулярні звіти та аналіз даних – щомісячні/квартальні звіти про прогрес.
- 3) Проміжні перевірки (Review meetings) – збори команди, аналіз ризиків та проблем.
- 4) Аналітика та опитування – вивчення громадської думки, відгуків мешканців.
- 5) Порівняння із початковим планом – наскільки реальні результати відповідають плану.

Якщо під час контролю виявляються відхилення від початкового плану або змінюються зовнішні обставини (наприклад, економічні, екологічні чи політичні фактори), необхідно адаптувати цілі.

Способи коригування цілей:

- 1) Оновлення термінів реалізації – якщо процес сповільнився, розробляється новий графік.
- 2) Перегляд масштабів проєкту – зменшення/збільшення обсягу робіт (наприклад, запуск більшої кількості станцій велопрокату замість додаткових доріжок).
- 3) Перерозподіл ресурсів – зміна бюджету, людських ресурсів або технологічних рішень.
- 4) Внесення нових стратегій – якщо поточні рішення не дають очікуваних результатів (наприклад, якщо громадяни мало користуються велодоріжками – запуснути рекламну кампанію).
- 5) Гнучкість у прийнятті рішень – реагування на зміни зовнішнього середовища (економічні кризи, урядові обмеження тощо).

За контроль та коригування цілей у проєкті відповідають кілька ключових груп. Керівник проєкту аналізує прогрес і приймає рішення щодо змін. Проєктна команда реалізує

коригування та забезпечує звітність. Аналітики та дослідники збирають дані про ефективність заходів. Місцева влада та стейкхолдери ухвалюють стратегічні зміни та надають необхідні ресурси. Громадські організації та мешканці оцінюють якість впроваджених заходів, що допомагає адаптувати проєкт під реальні потреби міста.

Прикладом ефективного коригування може бути щорічне проведення зустрічей із громадою для збору пропозицій і внесення змін у план реалізації.

Для контролю та коригування використовуються такі інструменти: план-графік Gantt Chart для відстеження дедлайнів, дашборди (BI-аналітика, Power BI, Google Data Studio) для аналізу даних, SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін проєкту, оцінка ризиків (Risk Management Framework) для запобігання проблемам, а також фінансовий аудит для перевірки ефективності використання бюджету.

3.3. Планування ресурсів, бюджету та строків виконання проєкту

Планування ресурсів передбачає здійснення низки етапів (рис. 3.2). Планування ресурсів у проєкті включає кілька ключових етапів, які забезпечують ефективне управління матеріальними, технічними, людськими та інформаційними ресурсами. Спочатку проводиться аналіз потреб, що передбачає оцінку необхідних обсягів ресурсів з урахуванням специфіки виробничих процесів, кадрового потенціалу та прогнозованих витрат. На цьому етапі використовуються історичні дані та методи прогнозування.

Далі складається таблиця потреб і будується ресурсна гістограма, що дозволяє структурувати ресурси за категоріями та візуалізувати їхній розподіл у часі. Це допомагає виявити періоди пікових навантажень і потенційні ризики нестачі ресурсів. Після цього здійснюється порівняння потреб із наявними ресурсами, що дозволяє визначити, чи є достатні запаси, чи необхідно шукати додаткові джерела постачання.

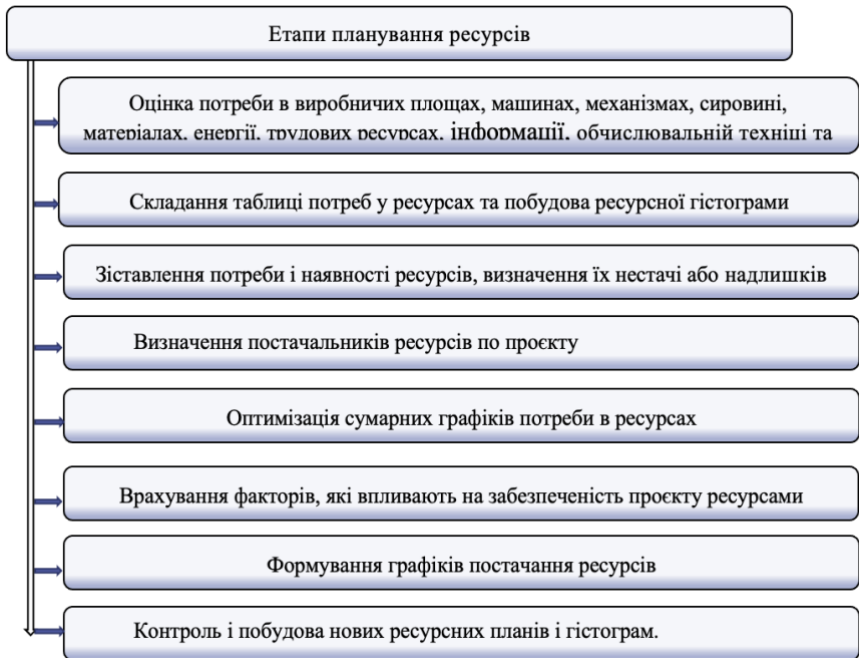


Рис. 3.2. Етапи планування ресурсів

Наступний етап – вибір постачальників, який передбачає пошук надійних партнерів, оцінку їхньої відповідності критеріям якості, вартості та стабільності поставок, а також укладання договорів із чітко визначеними умовами співпраці. Після цього проводиться оптимізація графіків використання ресурсів, що включає визначення послідовності їхнього споживання, усунення надлишкових витрат і перерозподіл навантаження для уникнення "вузьких місць".

Важливим етапом є врахування зовнішніх факторів, що можуть вплинути на постачання, таких як економічні, політичні чи логістичні ризики. Після цього формується графік постачання ресурсів, у якому визначаються точні строки поставок, їхня відповідність етапам реалізації проєкту, а також логістична

координація з постачальниками для оптимізації складських запасів.

Останнім етапом є контроль, моніторинг і коригування ресурсних планів. Це включає регулярну перевірку фактичного використання ресурсів, аналіз відхилень від початкового плану та впровадження коригувальних заходів для адаптації до змін. У цьому процесі активно використовуються цифрові системи управління ресурсами, які забезпечують підвищену точність і ефективність контролю. Такий комплексний підхід до планування ресурсів дозволяє оптимізувати їхнє використання, знизити ризики дефіциту чи перевитрат і забезпечити успішну реалізацію проекту.

У реалізації більшості проектів наявність певних видів ресурсів необхідна у конкретний термін часу на конкретному етапі виконання робіт. Це означає необхідність побудови гістограми потреби в ресурсах, у якій визначено терміни постачання ресурсів та кількість необхідних ресурсів у розрізі календарного часу. Приклад побудови гістограми наведено у табл. 3.3 та на рис. 3.3.

Таблиця 3.3

Потреба у працівниках

Робота	Дата початку робіт	Дата завершення робіт	Необхідна кількість працівників на день
A	1	2	8
B	3	4	4
C	3	4	12
D	5	6	10
E	7	10	2
F	11	11	4

За даними таблиці побудуємо календарний графік потреби у працівниках:

Роботи/дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	8	8									
B			4	4							
C			12	12							
D					10	10					
E							2	2	2	2	
F											4

Рис. 3.3. Календарний графік потреби у працівниках

Рис. 3.3 показує, як змінюється потреба у працівниках для виконання різних видів робіт протягом певного календарного періоду. Визначення потреб в інших видах ресурсів у проєкті здійснюється через детальний аналіз обсягу робіт та специфікацій. Спочатку визначається перелік усіх завдань, які потрібно виконати, і формується необхідний набір матеріалів, обладнання, інфраструктури, технічних засобів та інформаційних ресурсів. Далі проводиться розрахунок матеріальних ресурсів, що включає визначення кількості сировини, будівельних матеріалів, електронних компонентів, палива та інших витратних матеріалів. Для цього використовуються нормативні розрахунки, засновані на стандартних нормах витрат, а також аналізуються альтернативні матеріали, які можуть зменшити витрати або підвищити ефективність проєкту.

Наступним етапом є визначення потреби в обладнанні та техніці, що передбачає оцінку необхідності закупівлі або оренди технічних засобів, таких як верстати, транспорт, ІТ-обладнання. Важливим аспектом є оцінка часу експлуатації кожного виду обладнання, його продуктивності та потреб у технічному обслуговуванні. Окремо аналізується необхідність у енергетичних та комунікаційних ресурсах, таких як електроенергія, вода, паливо, газ. Важливо оцінити їхню доступність, стабільність постачання, а також можливі заходи з енергоефективності та оптимізації витрат.

Не менш важлива потреба у цифрових та інформаційних ресурсах, зокрема програмному забезпеченні, базах даних, системах управління, серверних потужностях та захисті інформації. Аналізуються можливі альтернативи для мінімізації

витрат та забезпечення високої ефективності роботи проекту. Логістичні потреби також відіграють ключову роль у визначенні ресурсів, адже необхідно спланувати способи доставки матеріалів, забезпечити наявність складських приміщень, визначити оптимальні маршрути транспортування, щоб мінімізувати витрати та затримки.

Окрім матеріальних ресурсів, особлива увага приділяється фінансовим. Для цього формується бюджет, необхідний для закупівлі ресурсів, а також розробляється фінансовий план, що забезпечує ефективний розподіл коштів. Аналізується можливість залучення додаткового фінансування, зокрема інвестицій, грантів, кредитування чи державних програм підтримки.

Завершальний етап – оцінка ризиків та резервів ресурсів. Визначаються можливі загрози, такі як дефіцит матеріалів, затримки постачання чи технічні збої, а також передбачаються резерви, які допоможуть уникнути зриву проекту. Для цього розглядаються альтернативні варіанти постачання, що забезпечують гнучкість у разі непередбачуваних ситуацій.

Отже, визначення потреб у ресурсах базується на комплексному аналізі, який враховує специфіку проекту, нормативи витрат, доступність ресурсів та фінансові можливості. Завдяки раціональному плануванню можна оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та мінімізувати ризики реалізації проекту.

Планування бюджету проекту є ключовим процесом, який забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, контроль витрат і досягнення цілей у визначені терміни. Воно розпочинається з аналізу масштабів проекту, що включає визначення обсягу робіт, тривалості реалізації, необхідних ресурсів та потенційних ризиків. На основі цієї інформації розробляється структура витрат, яка поділяється на основні категорії, такі як закупівля матеріалів, оплата праці, обладнання, логістика, адміністративні витрати, маркетинг і непередбачені витрати.

Наступним кроком є оцінка вартості кожного з елементів бюджету. Для цього використовуються різні методи, зокрема

експертна оцінка, аналіз аналогічних проєктів або детальне розрахування на основі цінових пропозицій постачальників. Оцінка може проводитися як зверху вниз, коли загальний бюджет розподіляється на всі складові проєкту, так і знизу вгору, коли витрати кожного елемента підсумовуються для визначення загального бюджету.

Після цього формується детальний фінансовий план із розподілом коштів за етапами реалізації проєкту. Це дозволяє контролювати фінансування на кожному етапі та забезпечувати безперервність роботи. Важливим аспектом є також визначення джерел фінансування, які можуть включати власні кошти, інвестиції, гранти, кредити або державне фінансування.

Для зменшення фінансових ризиків у бюджеті закладається резервний фонд, який дозволяє покрити можливі непередбачені витрати, такі як зміна вартості матеріалів, затримки у постачанні або зміни в законодавстві.

Контроль і моніторинг бюджету здійснюється на всіх етапах реалізації проєкту. Використовуються фінансові звіти, аналіз фактичних витрат у порівнянні з запланованими, а також системи управління бюджетом, які дозволяють вчасно виявляти відхилення і вносити коригування. При необхідності може відбуватися перерозподіл ресурсів між різними статтями витрат або пошук додаткових джерел фінансування.

Отже, планування бюджету є динамічним процесом, що включає оцінку витрат, розподіл фінансових ресурсів, визначення джерел фінансування, контроль витрат і коригування бюджету у разі необхідності. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність проєкту, мінімізувати ризики та досягти ефективної реалізації запланованих цілей.

Фінансовий план проєкту визначається через комплексний аналіз витрат, доходів та джерел фінансування, що дозволяє забезпечити ефективне використання коштів і досягнення проєктних цілей. Процес розпочинається з визначення загального бюджету, який базується на обсязі робіт, необхідних ресурсах та часових рамках реалізації.

Наступним кроком є структурування витрат, що передбачає розподіл фінансових потреб за основними категоріями. До них

належать капітальні витрати (закупівля обладнання, інфраструктура), операційні витрати (зарплати, оренда, комунальні платежі), логістичні витрати (транспорт, доставка матеріалів), маркетингові витрати (реклама, комунікація), а також резервний фонд, який передбачений для покриття непередбачених витрат.

Для точного розрахунку використовується метод прогнозування витрат, який може включати аналіз аналогічних проєктів, оцінку постачальників, а також застосування нормативних витрат. Важливим етапом є визначення джерел фінансування, які можуть включати власні кошти, залучені інвестиції, державні гранти, кредити або благодійні внески.

Фінансовий план також передбачає графік фінансування, який деталізує розподіл коштів за етапами реалізації проєкту. Це дозволяє контролювати фінансові потоки, своєчасно здійснювати платежі та забезпечувати безперервність виконання завдань.

Контроль фінансового плану здійснюється через систему моніторингу та звітності, яка включає аналіз фактичних витрат у порівнянні з запланованими, оцінку ефективності використання коштів та коригування фінансової стратегії у разі відхилень.

Отже, фінансовий план визначається на основі аналізу витрат, структурування бюджету, прогнозування фінансових потреб, визначення джерел фінансування та розробки механізмів контролю. Це дозволяє проєкту залишатися фінансово стійким і забезпечує ефективне використання ресурсів.

Фінансування проєктів може здійснюватися з різних джерел, які залежать від його масштабу, специфіки та доступних можливостей. Одним із варіантів є використання власних коштів, коли фінансування здійснюється за рахунок прибутку компанії, заощаджень ініціатора проєкту, реінвестованого доходу або продажу активів. Якщо власних коштів недостатньо, можна залучити банківські кредити чи фінансову підтримку інших установ. Комерційні банки пропонують короткострокові кредити для покриття оперативних витрат, довгострокові позики для фінансування капітальних витрат, а також лізингові програми, що дозволяють орендувати обладнання з подальшим викупом.

Державне фінансування також є важливим джерелом, особливо для соціально значущих або інфраструктурних проєктів. Державні субсидії та дотації виділяються на розвиток стратегічних секторів, таких як освіта, медицина, екологія та інновації. Крім того, урядові агентства можуть надавати гранти на конкурсній основі або гарантувати частину фінансових ризиків для залучення інвесторів. Подібну підтримку можна отримати і від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, Світовий банк, ООН, USAID або різні благодійні фонди, що фінансують проєкти у сфері сталого розвитку, екології та соціальних ініціатив.

Для стартапів та інноваційних компаній часто використовуються венчурні інвестиції або фінансування від бізнес-ангелів, які готові вкладати кошти у перспективні, але ризиковані проєкти. Окрім цього, існує краудфандинг, що дозволяє залучати кошти від широкої аудиторії через онлайн-платформи, такі як Kickstarter чи Indiegogo. Ще одним джерелом можуть стати стратегічні спонсори та партнери, які надають фінансову, матеріальну чи інформаційну підтримку в обмін на рекламу чи співпрацю.

Окрему нішу займають сучасні фінансові механізми, такі як краудінвестинг, що дозволяє продавати частки компанії через спеціалізовані онлайн-платформи, а також ICO (Initial Coin Offering) – випуск криптовалютних токенів для залучення капіталу.

Вибір джерела фінансування залежить від мети проєкту, його фінансових потреб, ризиків та можливостей залучення коштів. Найчастіше використовуються комбіновані моделі, що поєднують власні ресурси, інвестиції, гранти та кредити, що дозволяє знизити ризики та максимізувати ефективність фінансування.

Строки виконання проєкту визначаються на основі детального аналізу обсягу робіт, доступних ресурсів та можливих ризиків. Процес починається з розробки структури робіт (Work Breakdown Structure, WBS), яка дозволяє розділити проєкт на окремі завдання та визначити їхню послідовність. Кожне

завдання оцінюється за тривалістю виконання, необхідними ресурсами та залежністю від інших етапів.

Після цього застосовуються методи оцінки тривалості завдань. Найпоширенішими підходами є аналогічне планування (аналіз строків схожих проєктів), параметрична оцінка (використання математичних розрахунків для прогнозування), експертне оцінювання (отримання даних від досвідчених фахівців) та тристороння оцінка (визначення оптимістичного, песимістичного та реалістичного часу виконання).

Наступним етапом є визначення критичного шляху (Critical Path Method, СРМ), який дозволяє виявити найтривалішу послідовність завдань, що визначає мінімально можливий термін реалізації проєкту. Всі завдання критичного шляху контролюються з максимальною увагою, оскільки затримка в будь-якому з них призведе до зміщення всього проєкту.

Для більшої гнучкості використовуються буферні періоди (резерви часу), які закладаються для урахування можливих затримок, форс-мажорних обставин або змін у процесі реалізації. Визначаються проміжні контрольні точки (мілстоуни), що дозволяють оцінювати прогрес і коригувати графік у разі відхилень.

Коли попередній графік сформований, його узгоджують з усіма учасниками проєкту, включаючи керівників, виконавців та зацікавлені сторони. На фінальному етапі використовуються інструменти управління строками, такі як діаграми Ганта, метод PERT (аналіз оцінки та перегляду програм), а також спеціальні програмні засоби, наприклад Microsoft Project, Primavera P6 або Trello.

Визначення строків виконання проєкту здійснюється за допомогою різних методів, кожен з яких має свої особливості, підходи та сфери застосування. Ось детальна характеристика основних методів:

1. Структура робіт (Work Breakdown Structure, WBS)

Суть методу: Проєкт розбивається на окремі завдання, кожне з яких деталізується за обсягом робіт, строками виконання та відповідальними особами.

Як працює цей метод:

- 1) Визначаються ключові етапи проекту.
- 2) Кожен етап поділяється на дрібніші завдання.
- 3) Встановлюються залежності між завданнями.
- 4) Оцінюється тривалість кожного етапу.

Наприклад: будівництво житлового комплексу можна розділити на основні етапи: проектування → підготовка території → фундаментні роботи → зведення каркасу → оздоблювальні роботи. Далі кожен етап ділиться на дрібніші завдання з визначенням строків їхнього виконання.

2. Аналогічне планування. Суть методу полягає в тому, що оцінка строків базується на аналізі схожих завершених проєктів: порівнюється поточний проєкт із аналогічними, що реалізовувалися раніше; аналізуються терміни, витрати, ризики та результати, використовується отримана інформація для прогнозування. Наприклад: якщо раніше компанія будувала школу за 18 місяців, а новий проєкт аналогічний, можна припустити, що він також триватиме близько 18 місяців з урахуванням можливих коригувань.

3. Параметрична оцінка, що базується на використанні математичних моделей та формул. Визначається одиничний показник (наприклад, скільки часу потрібно на 1 км дороги). Розраховується загальний строк виконання проєкту на основі цих параметрів. Наприклад: Якщо на укладання 1 км асфальтованої дороги потрібно 5 днів, а необхідно збудувати 10 км, тоді загальний строк буде 50 днів (з урахуванням можливих коригувань).

4. Експертне оцінювання, коли визначення строків ґрунтується на думці фахівців, які мають досвід у відповідній сфері. Експерти оцінюють строки виконання окремих завдань. Отримані дані аналізуються та усереднюються. Формується попередній графік проєкту. Наприклад: для створення нового мобільного додатку експерти оцінюють строки розробки, тестування та випуску, спираючись на власний досвід, після чого визначається оптимальний термін – 6-8 місяців.

5. Діаграми Ганта – графічний інструмент, який візуалізує строки виконання завдань та залежності між ними. Для кожного завдання вказується його початок, кінець і тривалість.

Будується діаграма, яка показує послідовність робіт та взаємозв'язки між етапами (рис. 3.4). Наприклад: проєкті розробки програмного забезпечення відображаються етапи кодування, тестування, налагодження та запуску, що дозволяє відстежувати строки та контролювати виконання.

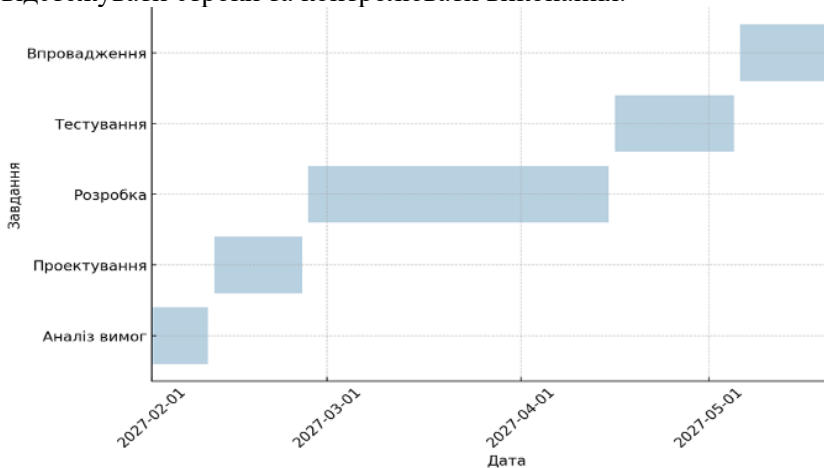


Рис. 3.4. Діаграма Ганта

6. Метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM) – коли визначається послідовність завдань, що займають найбільше часу, без яких неможливе завершення проєкту. Спочатку визначаються всі завдання та їхня тривалість. Потім будується схема залежностей між завданнями. Далі обчислюється найтриваліший шлях, який визначає мінімальний строк реалізації проєкту. Наприклад: Якщо при будівництві дороги ключовими етапами є земляні роботи (15 днів) → прокладання трубопроводів (10 днів) → укладання асфальту (20 днів), то критичний шлях складе $15 + 10 + 20 = 45$ днів.

Як бачимо, визначення строків виконання проєкту базується на поєднанні кількох методів. Використання правильного підходу дозволяє ефективно планувати та управляти проєктами, зменшуючи ризики затримок і перевищення бюджету.

3.4. SWOT-аналіз проєкту. Планування ризиків

Складання матриці SWOT-аналізу (табл. 3.4) проєкту – це важливий етап планування.

Таблиця 3.4

Матриця SWOT

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
п.....	п.....
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
п.....	п.....

Матриця SWOT дозволяє:

1) Виявити сильні сторони (Strengths): Розуміння того, в чому проєкт успішний, допомагає максимально використовувати ці переваги, щоб досягти цілей проєкту.

2) Визначити слабкі сторони (Weaknesses): Виявлення недоліків дозволяє заздалегідь підготуватися та знайти шляхи їх подолання або мінімізації їхнього впливу.

3) Розпізнати можливості (Opportunities): SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть сприяти розвитку проєкту або відкрити нові перспективи.

4) Знайти загрози (Threats): Визначення ризиків дозволяє завчасно розробити стратегії управління ними, що знижує ймовірність негативних наслідків.

Загалом, SWOT-аналіз допомагає глибше зрозуміти контекст, у якому реалізується проєкт, і дає можливість більш зважено підходити до прийняття рішень, що підвищує шанси на успіх.

Характеристики сильних , слабких сторін та можливостей і загроз вписуються у квадранти матриці SWOT.

Після складання матриці SWOT-аналізу наступним кроком у розробці проекту є розробка стратегії та плану дій на основі отриманих висновків. Спочатку потрібно інтерпретувати результати аналізу: визначити сильні сторони, які можуть сприяти досягненню цілей, виявити слабкі місця та знайти способи їх усунення, використати наявні можливості для розвитку проекту, а також оцінити загрози та розробити механізми їх мінімізації.

На основі SWOT-матриці формується стратегія, яка будується за чотирма напрямками: як сильні сторони можуть допомогти використати можливості, як вони сприятимуть подоланню загроз, як можливості допоможуть компенсувати слабкі місця та як уникнути ризиків, пов'язаних зі слабкими сторонами. Далі необхідно розробити детальний план дій, що включає визначення конкретних завдань та ініціатив, призначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів (фінансових, людських, технічних), установлення чітких термінів реалізації та розробку ключових показників ефективності (КПІ).

Важливим етапом є оцінка ризиків та заходи з їх мінімізації, щоб підготуватися до можливих викликів і зменшити потенційні негативні наслідки. Після цього можна переходити до реалізації проекту, здійснюючи постійний моніторинг виконання завдань і, за необхідності, коригуючи стратегію відповідно до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Отже, після SWOT-аналізу ключове завдання – це трансформація його результатів у конкретні дії та ефективне впровадження розробленої стратегії для досягнення успіху проекту.

Планування ризиків можливе за такою методикою (табл. 3.5).

3Таблиця 3.5

**Планування ризиків та заходи, що зменшать їх вплив
(приклад)**

Ідентифікація список	Оцінка Вірогід- ність	Заходи
---------------------------------	--------------------------------------	---------------

	(кількість балів з 10)	Превентивні, зменшать вплив, передбачити в бюджеті
1. Недостатність інформації для проведення досліджень. 2. Конфіденційність інформації суб'єктів господарської діяльності (тіньова складова). 3. Ризики підприємницької діяльності. 4. Недостатність охоплення цільової аудиторії. 5. Обмеженість інформації про зміну правових норм регулювання підприємницької діяльності. 6. Конкурентна політика на ринку. та ін.	4 бали	1. Налагодження партнерських взаємовідносин з представниками бізнесу. 2. Залучення експертів з аналізу структури попиту на робочу силу. 3. Оплата послуг консультантів регіональних органів влади та ін.

Після планування ризиків та заходів щодо їх усунення наступним кроком є реалізація, контроль і вдосконалення проекту. Спочатку здійснюється впровадження запланованих заходів, що включає розподіл ресурсів, запуск ініціатив і оперативне розв'язання проблем, які можуть виникати. Далі проводиться моніторинг і контроль реалізації, під час якого оцінюється відповідність плану, аналізується виконання завдань і відстежується вплив ризиків за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), звітів і аналітичних інструментів.

Наступним важливим етапом є оцінка ефективності заходів з управління ризиками, яка дозволяє визначити, наскільки успішно вдалося зменшити або усунути загрози. Якщо ризики залишаються актуальними, план ризик-менеджменту

коригується, а стратегія адаптується відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, велике значення має комунікація та навчання команди: регулярне інформування учасників проєкту про його поточний стан, можливі загрози та зміни в стратегії допомагає підвищити ефективність роботи.

Після завершення основних етапів реалізації проводиться фінальний аналіз, під час якого визначається, що спрацювало добре, які помилки були допущені, які ризики вдалося уникнути, а які матеріалізувалися. Це дає можливість зробити висновки та підготуватися до майбутніх проєктів, покращивши процес управління ризиками. Отже, після планування ризиків ключовим завданням є ефективно впровадження заходів, постійний моніторинг ситуації та оперативне реагування на зміни, що забезпечує стабільність і успішність проєкту.

3.5. Стратегія роботи зі стейкхолдерами

Робота зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) є ключовим фактором успіху будь-якого проєкту. Ефективна стратегія взаємодії дозволяє уникнути конфліктів, забезпечити підтримку та досягти цілей із максимальним залученням зацікавлених осіб.

Першим кроком є ідентифікація стейкхолдерів – визначення всіх, хто має інтерес або вплив на проєкт, включаючи клієнтів, інвесторів, партнерів, команду, державні органи та ЗМІ. Далі важливо здійснити їхню категоризацію за рівнем впливу (високий/низький) та інтересу (високий/низький).

Наступний етап – аналіз та пріоритезація за допомогою матриці зацікавлених сторін (Power-Interest Grid). Високий вплив і високий інтерес означають необхідність активної взаємодії, включення у процеси та регулярної комунікації. Якщо вплив високий, але інтерес низький, достатньо періодичних консультацій та інформування. У випадку низького впливу, але високого інтересу, варто забезпечити комунікацію та підтримку, тоді як для тих, хто має низький вплив і низький інтерес, достатньо мінімальної взаємодії та періодичного моніторингу.

Приклад матриці стейкхолдерів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приклад матриці стейкхолдерів
(для соціального проекту «Житло для ВПО»)

Рівень впливу → / Рівень інтересу ↓	Високий інтерес (зацікавлені у проекті)	Низький інтерес (не дуже зацікавлені)
Високий вплив (можуть впливати на рішення)	<i>Управляти тісно</i> (<i>Manage Closely</i>) Місцева влада Міжнародні організації (ООН, Червоний Хрест) Головні донори і спонсори Керівники будівельних компаній	<i>Тримати</i> <i>задоволеними</i> (<i>Keep</i> <i>Satisfied</i>) Міністерства та державні структури Великі бізнеси (потенційні інвестори) Політичні діячі
Низький вплив (менше впливають на рішення)	<i>Тримати</i> <i>поінформованими</i> (<i>Keep Informed</i>) ВПО та їхні родини Громадські організації та волонтери Благодійні фонди Локальні медіа	<i>Мінімальний</i> <i>моніторинг</i> (<i>Monitor</i>) Загальна громадськість Малі локальні бізнеси Студенти та дослідники (зацікавлені у вивченні проблеми)

Така таблиця допоможе зрозуміти, з ким варто працювати більш активно, а кого достатньо лише періодично інформувати.

Далі слід розробити комунікаційний план (графік), який включатиме формати взаємодії (зустрічі, звіти, опитування), частоту комунікації (щоденно, щотижня, щомісяця) та відповідальних осіб за комунікацію. Приклад такого плану (графіка) заходів для реалізації освітнього проекту показано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План-графік заходів взаємодії зі стейкхолдерами

Місяць (тиждень)	Запланований захід	Відповідальна особа
вересень	Підготовка. Формування команди, визначення цілей проєкту (SMART-аналіз), визначення складових моделі 7 START	Члени команди
жовтень	Проведення Круглого столу зі стейкхолдерами. Комунікація з партнерами проєкту	Члени команди
листопад	Дослідження. Формування матриці стейкхолдерів, обґрунтування сили їх впливу та міри заінтересованості у проєкті. Визначення спільних інтересів та формування стратегії взаємодії	Члени команди. Стейкхолдери
грудень	Дослідження. Аналіз фінансових показників щодо реалізації цілей проєкту	Члени команди
січень	Дослідження. Вивчення структури попиту і пропозиції на ринку освітніх послуг Чернівецької області. Проведення 2-х Круглих столів зі стейкхолдерами	Члени команди. Стейкхолдери
лютий	Дослідження. SWOT- аналіз ринку освітніх послуг	Члени команди
березень	Дослідження. Виявлення причин невідповідності попиту і пропозиції освітніх послуг з погляду забезпечення здобувачам вищої освіти знань, умінь, компетентностей важливих для підприємств і організацій різних галузей і сфер економіки регіону. Круглий стіл зі стейкхолдерами	Члени команди. Стейкхолдери
квітень	Дослідження. Вивчення перспектив зміни попиту на фахівців різних спеціальностей. Комунікація зі стейкхолдерами	Члени команди. Стейкхолдери

травень	Забезпечення результатів. Розробка пропозицій для мотивування більш тісної взаємодії заінтересованих сторін щодо пристосування обсягів і структури підготовки фахівців до потреб соціально-економічного розвитку Чернівецької області на наступні 5 років. Круглий стіл . Розробка розділу до Програми розвитку освітніх послуг на 5 років.	Члени команди. Стейкхолдери
червень	Забезпечення результатів. Рекламна підтримка проєкту. Організація спільних заходів зі стейкхолдерами.	Члени команди. Стейкхолдери
липень, серпень	Забезпечення результатів. Розробка та проведення контрольних заходів щодо виконання поставлених завдань. Визначення перспектив та розробка етапів реалізації проєкту	Члени команди. Стейкхолдери

У наведеному плані виділено етапи взаємодії – підготовка, дослідження, забезпечення результатів. Виділення цих етапів у плані взаємодії зі стейкхолдерами критично важливе, оскільки це допомагає структурувати комунікацію, врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін і досягти ефективного управління проєктом.

На етапі підготовки визначаються ключові стейкхолдери, їхні інтереси та рівень впливу. Важливо ідентифікувати всіх потенційних учасників, зокрема партнерів, спонсорів, громаду, волонтерів, а також проаналізувати їхні очікування та можливі ризики. В цей же період розробляється комунікаційний план, який визначає, як і з якою частотою відбуватиметься взаємодія.

Етап дослідження спрямований на розуміння потреб стейкхолдерів та пошук оптимальних рішень. Це включає опитування, зустрічі та фокус-групи для виявлення ключових проблем та інтересів, аналіз можливих сценаріїв розвитку проєкту з урахуванням впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних), а також тестування комунікаційних стратегій для визначення найбільш ефективних способів взаємодії.

Фінальна стадія – забезпечення результатів – передбачає реалізацію проєкту та контроль ефективності взаємодії. На цьому етапі забезпечується прозорість процесів через регулярну звітність перед стейкхолдерами, моніториться зворотний зв'язок для оцінки рівня задоволеності учасників співпрацю, а також оптимізуються процеси для майбутніх ініціатив з урахуванням отриманих уроків.

Виділення цих етапів критично важливе, оскільки без структурованого підходу комунікація може бути хаотичною, що призведе до конфліктів, непорозумінь або втрати підтримки ключових стейкхолдерів. Чітке планування та поетапна взаємодія гарантують ефективне управління проєктом, врахування інтересів усіх сторін та досягнення поставлених цілей.

Слід дотримуватися цього плану, вчасно інформуючи стейкхолдерів про хід проєкту, залишатися гнучкими та адаптувати підхід відповідно до їхніх потреб і реакції. Прозорість та відкритість допоможуть уникнути конфліктів та забезпечити підтримку.

Оцінка ефективності взаємодії є завершальним етапом стратегії.

Оцінка результатів взаємодії зі стейкхолдерами – важливий етап управління проєктом, оскільки дозволяє визначити ефективність комунікації, рівень задоволеності та вплив співпраці на досягнення цілей.

Для цього використовують кілька ключових методів: збір зворотного зв'язку, аналіз показників ефективності, оцінка рівня залученості та моніторинг довгострокового впливу.

Збір зворотного зв'язку включає опитування, інтерв'ю, фокус-групи та індивідуальні зустрічі. Це допомагає виявити сильні сторони взаємодії та проблемні аспекти, які потребують покращення. Він допомагає визначити, що працює добре, а що потребує коригування.

Крім того, аналізуються ключові показники ефективності. Серед них можуть бути: рівень залученості (кількість зустрічей, залучених учасників), швидкість вирішення питань, рівень задоволеності (наприклад, через Net Promoter Score), кількість виконаних ініціатив та фінансова підтримка від стейкхолдерів.

Оцінюється також рівень залученості стейкхолдерів. Доцільно визначити, наскільки активно вони беруть участь у процесах, чи дотримуються узгоджених домовленостей і чи готові до подальшої співпраці. Крім того, проводиться моніторинг довгострокового впливу – аналізується, як взаємодія зі стейкхолдерами вплинула на загальний успіх проекту, чи залишилися ключові партнери залученими та чи досягнуто стратегічних цілей.

На основі отриманих результатів коригуються комунікаційні стратегії, вдосконалюється підхід до взаємодії та розробляються нові механізми залучення стейкхолдерів для майбутніх ініціатив.

Для управління роботою зі стейкхолдерами корисними будуть такі інструменти, як Trello, Asana та Jira для управління завданнями, Slack і Microsoft Teams для оперативної комунікації, Google Meet і Zoom для онлайн-зустрічей, а також Power BI та Google Data Studio для аналітики та звітності.

Головний принцип успішної стратегії – будувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами, враховуючи їхні інтереси та рівень залученості, щоб проект розвивався успішно.

Список рекомендованої літератури

1. 10 кращих програм для управління проектами 2025. <https://www.websiteplanet.com/uk/project-management-software/>
2. 6 найкращих безкоштовних систем проект-менеджменту 2025. URL: <https://www.websiteplanet.com/uk/blog/найкращих-безкоштовних-систем-проєк/>
3. Дерун Т.М. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.34
4. Жиленко Р.В. Соціальне проектування: навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. 56 с. URL : <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/42751>
5. Ініціація проекту. Посібник для проектних менеджерів-початківців. URL: <https://pmtips.com.ua/post/initiatsiia-proektu-posibnyk-dlia-proektnykh-menedzeriv>

[pochatkivtsiv#:~:text=У%20світі%20проектів%20цим%20кроком,ресурси%2С%20команда%20та%20план%20дій.](#)

6. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами. URL: <http://www.projectmanagement.com/books>

7. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів. Вісник економіки. 2022. Вип. 3. С.169–182. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.169>

8. Настанова РМВОК: Настанова до зводу Знань з управління проектами. 7-е видання та стандарт з управління проектами. Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>

9. Планування проектних дій : конспект лекцій / укладач А. В. Євдокимова. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 70 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80816/1/Yevdokymova_Planuvannia.pdf;jsessionid=C14360E4E4FCE55CAC8575DD45E8DD7D

10. Принципи та інструменти керування проектами. Ініціювання проекту. Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. URL : <https://www.buh24.com.ua/printsipi-ta-instrumenti-keruvannya-proektamiinicuyuvannya-proektu/>

11. Проектний менеджмент це про те, як управляти проектами. URL: <https://www.eu-mba.com/project-management-is-the-management-implementation/>

12. Розробка ІТ-проекту: етапи та роль проектного менеджера. URL: <https://iampm.club/ua/rozrobka-it-projektu-etapi-ta-rol-projektного-menedzhera/>

13. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>

ПРАКТИКУМ

Завдання 1. Проведіть аналіз глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР) та визначте, які з них найбільш актуальні для вашої сфери інтересів (екологія, освіта, міська інфраструктура, цифрова трансформація тощо).

Завдання 2. Визначте проблему, яку розв'язуватиме ваш проєкт, та обґрунтуйте її відповідність конкретним ЦСР.

Завдання 3. Розробіть концепцію проєкту (назва, мета, ключові завдання, очікувані результати, основні зацікавлені сторони).

Завдання 4. Сформулюйте основну мету проєкту, яка відповідає принципам SMART (конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна, обмежена в часі).

Завдання 5. Визначте ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність проєкту (наприклад, кількість залучених учасників, рівень скорочення викидів CO₂, економічна ефективність тощо).

Завдання 6. Побудуйте логічну модель проєкту: вхідні ресурси → основні дії → результати → очікуваний вплив.

Завдання 7. Визначте, які ресурси (матеріальні, фінансові, людські) потрібні для реалізації проєкту та розподіліть їх за категоріями.

Завдання 8. Складіть попередній бюджет проєкту, визначте джерела фінансування (власні кошти, гранти, інвестори, спонсори).

Завдання 9. Розробіть діаграму Ганта для візуалізації строків виконання основних етапів проєкту.

Завдання 10. Визначте основні ризики проєкту та запропонуйте стратегії їх мінімізації.

Завдання 11. Підготуйте таблицю ресурсів, у якій вкажіть необхідні матеріальні, фінансові, людські ресурси для реалізації проєкту.

Завдання 12. Розподіліть бюджет проєкту: складіть кошторис із розподілом витрат на основні категорії (зарплати, закупівля матеріалів, логістика, маркетинг тощо).

Розділ 4. ВИКОНАННЯ, МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ

- 4.1. Реалізація плану проєкту.
- 4.2. Використання інструментів контролю й управління якістю.
- 4.3. Методи оцінки ефективності та продуктивності.
- 4.4. Моніторинг ризиків і внесення коригувань.

4.1. Реалізація плану проєкту

Важливим етапом життєвого циклу проєкту є реалізація плану, яка передбачає втілення всіх запланованих дій та заходів у реальні результати. При цьому необхідно дотримуватися стратегічних підходів, які поєднують ефективне управління ресурсами, контроль термінів виконання та комунікацію всередині команди. Процес реалізації плану починається з детального аналізу кожного елементу управління проєктом та базується на основних принципах:

- чітке визначення цілей та завдань;
- гнучкість та адаптивність;
- структуроване планування;
- ефективне використання ресурсів;
- безперервний моніторинг та контроль;
- комунікаційність та взаємодіяльність.

Визначення основних характеристик принципів (табл. 4.1) та їх дотримання забезпечує успішну реалізацію проєкту та сприяє підвищенню рівня ефективності управління проєктами в організаціях, що є необхідним чинником для стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Етап реалізації проєкту – це складний процес, над яким працює вся команда, щоб досягти поставленої мети. Реалізація - комплекс заходів та конкретних дій для отримання позитивного ефекту. Процес реалізації плану включає дослідження кожного етапу, детальний аналіз підходів до управління та послідовне виконання завдань відповідно до реальних обставин. Важливо на

цьому етапі залучати всіх зацікавлених осіб, налагоджувати комунікацію та застосовувати сучасні цифрові технології.

Таблиця 4.1

**Характеристика основних принципів
реалізації проєкту**

№	Вид	Характеристика
1.	Чітке визначення цілей та завдань	передбачає, що кожен учасник команди має розуміти свою роль, відповідальність та бажаний результат
2.	Структуроване планування	використання дорожніх карт, які включають основні завдання та період виконання
3.	Гнучкість та адаптивність	швидке реагування на зміни та непередбачувані ситуації
4.	Ефективне використання ресурсів	оптимізація фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів для досягнення максимального ефекту та цілей проєкту
5.	Безперервний моніторинг та контроль	відстеження діяльності та систем оцінки прогресу для своєчасного реагування та управління
6.	Комунікаційність та взаємодіяльність	своєчасний обмін інформацією та налагодження співпраці для досягнення оптимального результату

Зацікавленими особами в реалізації проєкту є внутрішні та зовнішні сторони. Внутрішні – це люди, які беруть участь в проєктній діяльності (спонсори, команда проєкту, менеджери програм, керівництво компанії та інші). Зовнішні – безпосередньої участі не беруть, але на них впливає результат діяльності (зовнішній замовник, субпідрядник, постачальник, уряд, місцеві громади тощо).

Фаза виконання призводить до виробництва продукту проєкту. На цьому етапі потрібно регулярно спілкуватися з командою, аби переконатися, що все йде згідно з планом. Якщо процеси ініціювання та планування було виконано якісно, виконання проєкту пройде набагато простіше [1, с.17].

Першим етапом реалізації проєкту є *запуск* на якому відбувається визначення основних організаційних процесів для забезпечення діяльності:

- проведення установчих зустрічей, визначення основних критеріїв проєкту та формулювання чітких цілей і завдань;
- встановлення KPI (Key Performance Indicators) ключових показників ефективності;
- розробка і затвердження дорожньої карти проєкту (покроковий план виконання завдань).

Делегування завдань та розподіл ресурсів є наступним у забезпеченні ефективності використання наявних ресурсів та організації роботи команди. Цей етап включає:

- формування команди;
- визначення відповідальних осіб та ролей;
- розподіл обов'язків;
- чітке розмежування завдань за виконавцями;
- встановлення дедлайнів;
- визначення терміну виконання.

Наступний етап – виконання завдань відповідно до графіка – включає організацію ефективного робочого процесу, моніторинг і контроль виконаних завдань та забезпечення ефективності роботи команди.

Моніторинг та аналіз ризиків передбачає постійне відстеження та аналіз можливих негативних наслідків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, а також розробку стратегій щодо їх мінімізації.

Оцінка прогресу та внесення коригувань постає необхідним етапом, на якому здійснюється постійний перегляд стратегічних напрямів розвитку проєкту та за необхідності вносяться корективи в залежності від потреб. Завершальною стадією реалізації проєкту є перевірка відповідності результатів проєкту початковим вимогам та цілям.

Кожен етап реалізації проєкту складається із ключових завдань (рис.4.1) та основних елементів, які включають організацію робочого процесу, управління ресурсами, забезпечення ефективності комунікації, контроль якості та моніторинг виконання, управління змінами, конфліктними

ситуаціями, мотивацію, оцінку та аналіз результатів діяльності тощо.



Рис. 4.1. Ключові завдання реалізації проекту

Для забезпечення успішності виконання основних завдань проекту необхідно здійснити планування за такими напрямками:

- управління інтеграцією проекту (Project Integration Management);
- управління змістом проекту (Project Scope Management);
- управління часовими межами проекту (Project Time Management);
- управління вартістю проекту (Project Cost Management);
- управління якістю проекту (Project Quality Management);
- управління людськими ресурсами проекту (Project Human Resource Management);
- управління комунікаціями проекту (Project Communications Management);
- управління ризиками проекту (Project Risk Management);
- управління закупівлями проекту (Project Procurement Management);
- управління зацікавленими сторонами проекту (Project Stakeholder Management) [2].

Процес реалізації проекту є складним та багатофункціональним процесом, який потребує чіткого

планування, ефективного управління ресурсами та постійного контролю за виконанням завдань. Важливу роль у сучасних реаліях відіграє комунікація із внутрішніми та зовнішніми сторонами проєкту, а також взаємодія між ними, що сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблем.

4.2. Використання інструментів контролю та управління якістю

Якість у проєктному управлінні є ключовим фактором досягнення запланованих результатів і визначається як відповідність кінцевого продукту або послуги встановленим вимогам і очікуванням замовників. Для забезпечення високої якості результатів проєкту необхідно застосовувати ефективні інструменти контролю та управління, які дозволяють дотримуватися стандартів, підвищувати продуктивність команди та мінімізувати кількість дефектів у фінальному результаті [4; 7].

Якість охоплює три ключові аспекти:

- якість продукту (відповідність технічним вимогам);
- якість управлінських процесів (результативність планування, моніторингу, реалізації);
- відповідність стандартам і очікуванням зацікавлених сторін.

Принципи управління якістю (табл. 4.2) становлять фундамент для реалізації ефективного проєктного управління. Вони охоплюють цілісну систему підходів до планування, забезпечення, контролю та постійного вдосконалення якості, що відповідають міжнародним стандартам і найкращим практикам [3; 5].

Таблиця 4.2

Принципи управління якістю

№	Принцип	Сутність	Застосування у проєкті
1.	Орієнтація на замовника	Визначення стандартів якості	Визначення чітких вимог замовника, постійний моніторинг їх виконання.

2.	Лідерство	Створення культури якості	Розвиток культури якості, мотивація команди до досягнення високих стандартів.
3.	Залучення команди	Забезпечення якості через ефективну взаємодію	Навчання персоналу, розподіл відповідальності за якість, використання командних методик.
4.	Процесний підхід	Управління якістю через стандартизацію	Запровадження стандартів якості, автоматизація процесів, використання KPI (Key Performance Indicators).
5.	Безперервне вдосконалення	Постійний контроль якості	Використання методик Lean, PDCA (Plan-Do-Check- Act) , аналіз результатів та впровадження змін.
6.	Прийняття рішень на основі даних	Рішення щодо якості приймаються на основі об'єктивних даних.	Використання статистичних методів аналізу: - діаграми Ісікави для аналізу причин дефектів; - контрольних карт для виявлення відхилень; - метод Парето для визначення основних проблем.
7.	Управління взаємовідносинами	Контроль та забезпечення якості через комунікацію	Формування відкритих комунікацій, довірливих відносин із чіткими критеріями якості.

Якість у проектному управлінні – інтегральна складова ефективного менеджменту, тісно пов'язана з ключовими принципами сучасного управління. Використання міжнародно визнаних підходів – таких як ISO 9001, Lean, Six Sigma та PMBOK – сприяє досягненню високого рівня ефективності реалізації проектів, зниженню ризиків і підвищенню задоволеності замовників [3; 4].

ISO 9001:2015 є провідним міжнародним стандартом системи управління якістю (QMS – Quality Management System), що встановлює вимоги до організацій, які прагнуть постійно покращувати свою діяльність. Основними принципами ISO 9001

є орієнтація на замовника, лідерство, процесний підхід, безперервне вдосконалення (цикл PDCA) та ухвалення рішень на основі фактів [3].

Lean-менеджмент, або "бережливе виробництво", акцентує увагу на створенні цінності для клієнта через усунення втрат і підвищення ефективності процесів. Серед ключових принципів – орієнтація на замовника, безперервне вдосконалення (Kaizen), усунення невиправданих витрат (MUDA), впровадження гнучких підходів та Just-In-Time (JIT) [6].

Six Sigma – це аналітична методологія управління якістю, що базується на статистичних даних для мінімізації дефектів і варіацій у процесах. Основою служить метод DMAIC (визначення – вимірювання – аналіз – поліпшення – контроль), який дозволяє вдосконалити існуючі процеси. Для створення нових систем або продуктів застосовується DMADV (визначення – вимірювання – аналіз – проєктування – перевірка). Особливу увагу Six Sigma приділяє сертифікації фахівців і суворому контролю якості на всіх етапах [4].

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – це набір глобальних стандартів, розроблений Project Management Institute (PMI), що систематизує знання в галузі управління проєктами. Метод передбачає управління інтеграцією, якістю, ризиками, ресурсами, а також ефективною комунікацією та зацікавленими сторонами проєкту [4].

Кожна організація обирає той чи інший підхід відповідно до галузевої специфіки: у виробництві переважає Lean, у високотехнологічних і регламентованих галузях – Six Sigma, а ISO 9001 і PMBOK залишаються універсальними рішеннями для управління якістю та проєктною діяльністю [3; 6].

Для забезпечення сталих результатів в управлінні якістю в різних секторах економіки застосовуються різноманітні підходи (табл. 4.3). Кожен із них має унікальні методології, але всі вони спрямовані на підвищення ефективності та відповідність очікуванням споживачів. Управління якістю вимагає системного підходу, який охоплює ретельне планування, впровадження контрольних заходів і постійне вдосконалення. Сучасні стандарти та методології забезпечують досягнення високої якості

результатів проекту та відповідність очікуванням зацікавлених сторін [4; 6].

Таблиця 4.3

Основні підходи до управління якістю

Підхід	Основна ідея	Ключові принципи	Основні методи
Традиційний (інспекційний) підхід	Контроль якості на кінцевому етапі виробництва	Виявлення дефектів після виготовлення	Оцінка відповідності, контрольні випробування
Статистичний підхід	Використання статистичних методів для моніторингу процесів	Управління відхиленнями і процесів	Статистичний контроль процесів, контрольні карти
Підхід загального управління якістю (TQM – Total Quality Management)	Якість – це відповідальність усієї організації	Орієнтація на клієнта, безперервне вдосконалення	PDCA-цикл планування, виконання, перевірки та коригування; Kaizen - безперервне вдосконалення
Процесний підхід	Управління якістю через оптимізацію процесів	Визначення ключових процесів, мінімізація втрат	ISO 9001, Lean - усунення зайвих витрат
Ризик-орієнтований підхід	Запобігання потенційним проблемам якості	Виявлення та управління ризиками	Аналіз видів і наслідків відмов, SWOT-аналіз

Контроль якості виступає критичним інструментом підтримання стабільності проекту, зниження кількості помилок і підвищення ефективності процесів. Він полягає у систематичній перевірці відповідності продукції, послуг або процесів встановленим вимогам, технічним стандартам і очікуванням

клієнта. У проєктному менеджменті контроль якості охоплює перевірку процесів, тестування, відповідність нормативам, а також моніторинг прогресу виконання завдань [5].

Контроль може здійснюватися як на рівні кінцевого продукту (верифікація результату), так і на рівні процесу (оцінка ефективності виконання завдань). Для цього використовуються різноманітні методи – статистичний контроль процесів, діаграма Ісікави (причинно-наслідковий аналіз), метод Парето, контрольні карти, внутрішній і зовнішній аудит якості. Кожен із методів має власну специфіку, інструментарій та галузі застосування, що дає змогу адаптувати контроль до особливостей конкретного проєкту (табл. 4.4) [5; 9].

Використання відповідних інструментів забезпечує не лише виявлення відхилень, але й запобігання їх повторенню, що є запорукою високої результативності й конкурентоспроможності проєктної діяльності.

Контроль якості у проєктному управлінні – це безперервний процес, спрямований на забезпечення відповідності результатів проєкту встановленим стандартам, вимогам замовника та внутрішнім регламентам [6; 4]. Він охоплює всі фази життєвого циклу проєкту й дозволяє своєчасно виявляти й усувати відхилення.

Таблиця 4.4

Методи контролю якості

№	Методи	Опис	Основні інструменти	Сфера застосування
1.	Статистичний контроль процесів	Метод, що використовує статистичні дані для моніторингу процесів, виявлення відхилень та корекції помилок.	Контрольні карти, середні значення, гістограми	Виробництво, проєктне управління, контроль якості в ІТ
2.	Діаграми Ісікави (причинно-	Графічний метод аналізу, який допомагає	Діаграма Ісікави	Виробничі процеси, бізнес-

	наслідковий)	визначити причини дефектів або проблем у процесі.	(риб'ячий скелет)	аналіз, управління ризиками
3.	Метод Парето	Метод аналізу, який виявляє основні причини проблем, що спричиняють більшу частину дефектів (80/20 правило).	Діаграма Парето	Аналіз дефектів у виробництві, управління ресурсами
4.	Контрольні карти	Інструмент візуального моніторингу варіацій у процесах, що дозволяє своєчасно виявити відхилення від норми.	Контрольні карти Шухарта	Моніторинг процесів у виробництві, аналіз стабільності
5.	Аудит якості	Систематична перевірка якості процесів та продукту для відповідності стандартам та вимогам.	Внутрішні та зовнішні аудити, чек-листи, стандарти ISO 9001	Визначення відповідності проекту стандартам, сертифікація

Процес контролю якості включає три ключові етапи (рис. 4.2): планування якості, забезпечення якості, контроль якості. Ці складові формують інтегрований механізм управління якістю, що сприяє підвищенню ефективності реалізації завдань, зменшенню кількості помилок та забезпеченню досягнення запланованих результатів [1; 5].

Комплексне впровадження системи управління якістю не лише гарантує успішне завершення проекту, але й зміцнює конкурентоспроможність організації. Завдяки системному підходу до дотримання стандартів, орієнтації на потреби клієнта

та злагодженій роботі команди підвищується загальна ефективність і стійкість проєктної діяльності [3; 4; 12].

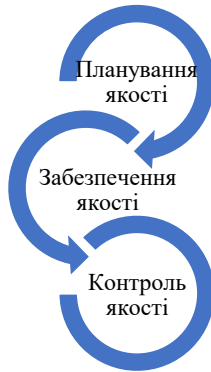


Рис. 4.2. Основні етапи контролю якості

Планування якості закладає підґрунтя для ефективного контролю, визначаючи стандарти, показники оцінки та методи перевірки. Забезпечення якості спрямоване на запобігання дефектам через застосування найкращих практик, стандартів та інструментів моніторингу. Контроль якості дозволяє своєчасно виявляти та усувати відхилення від запланованих параметрів, використовуючи методи статистичного аналізу, аудит та тестування.

Комплексна система контролю якості в межах проєктного управління сприяє зменшенню ризиків, зниженню витрат на усунення недоліків, підвищенню рівня довіри з боку замовників та загальному задоволенню клієнтів. Вона також допомагає вдосконалювати управлінські процеси та досягати стабільно високих результатів.

4.3. Методи оцінки ефективності та продуктивності

Ефективність управління проєктами є одним із ключових чинників досягнення стратегічних цілей організації. Вона відображає рівень оптимального використання ресурсів, якість виконання запланованих завдань та відповідність результатів

очікуванням замовників і зацікавлених сторін. Висока ефективність управління позитивно впливає як на внутрішні процеси організації, так і на її репутацію, фінансову стійкість та конкурентоспроможність [5].

Проектне управління передбачає безперервний контроль і оцінку ефективності на всіх етапах життєвого циклу проекту. З цією метою використовуються як фінансові, так і нефінансові методи, що дозволяють комплексно оцінити продуктивність команди. Поняття продуктивності включає кількісні та якісні показники виконаних завдань у межах визначеного часу і характеризує ступінь досягнення цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів [9].

Оцінювання ефективності та продуктивності є важливим інструментом управління, що сприяє успішному виконанню проекту, оптимізації ресурсного забезпечення та своєчасному виявленню проблем. Основними завданнями цього процесу є контроль за виконанням робіт, забезпечення прозорості, оптимізація витрат, підвищення ефективності команди й удосконалення процесів управління.

Серед ключових ефектів оцінювання ефективності виділяють:

- зменшення ризиків – моніторинг показників дає змогу ідентифікувати потенційні загрози й вчасно на них реагувати;
- покращення якості управління – аналіз продуктивності дозволяє виявити слабкі місця в організації процесів та управлінні командою;
- підвищення мотивації персоналу – застосування прозорих критеріїв оцінки створює умови для об'єктивного визначення внеску кожного учасника;
- контроль за дотриманням бюджету та строків – використання фінансових індикаторів, таких як ROI, NPV та IRR, допомагає запобігти перевитратам і затримкам;
- підвищення рівня задоволеності замовників – відповідність результатів очікуванням клієнтів сприяє зменшенню конфліктів і поліпшенню взаємодії [7].

Наявність чітко визначених параметрів ефективності значно підвищує ймовірність успішного завершення проекту у

межах встановлених строків і бюджету з досягненням очікуваної якості. Для цього використовуються конкретні критерії оцінки ефективності, узагальнені в таблиці (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Критерії оцінки ефективності проекту

Критерій	Опис	Основні показники
Терміновість (Time)	Наскільки проект виконується відповідно до графіка	Дотримання дедлайнів, кількість затримок
Бюджет (Cost)	Ефективність використання фінансових ресурсів	Відхилення від бюджету, витрати на зміни
Якість (Quality)	Відповідність результату вимогам замовника	Кількість дефектів, рівень задоволеності клієнтів
Продуктивність команди	Оцінка ефективності роботи учасників проекту	Швидкість виконаних завдань, кількість виконаних завдань
Рентабельність	Чи приносить проект економічну вигоду компанії	ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій, NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість, IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості
Рівень ризиків	Наскільки проект керований з точки зору ризиків	Кількість і критичність ризиків
Вплив на компанію	Наскільки проект сприяє стратегічним цілям компанії	Оцінка довгострокових ефектів

Використання визначених критеріїв допомагає керівникам проектів забезпечити високу продуктивність команди, мінімізувати ризики та досягти бізнес-цілей.

Для комплексної оцінки ефективності управління проектами доцільно застосовувати не лише загальні критерії, але й інтегровані методики, які забезпечують кількісну та якісну оцінку результатів проекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [5].

Однією з найбільш поширених систем є метод «Заробленої вартості» (Earned Value Management, EVM) – інструмент, який дозволяє одночасно оцінити прогрес реалізації проекту, ефективність використання бюджету та дотримання графіка виконання робіт [7; 9].

Основні показники EVM:

PV (Planned Value) – запланована вартість робіт на певну дату;

EV (Earned Value) – зароблена вартість, тобто вартість фактично виконаних робіт;

AC (Actual Cost) – фактичні витрати на виконані роботи.

На основі цих значень розраховуються ключові індекси:

SV (Schedule Variance) = EV – PV → показує відхилення від графіка;

CV (Cost Variance) = EV – AC → показує відхилення за вартістю;

SPI (Schedule Performance Index) = EV / PV → індекс продуктивності за часом;

CPI (Cost Performance Index) = EV / AC → індекс продуктивності за вартістю.

Приклад: Якщо EV = 80 тис. грн, PV = 100 тис. грн, AC = 90 тис. грн, тоді:

SV = -20 тис. грн (відставання від графіка),

CV = -10 тис. грн (перевитрата коштів),

SPI = 0,8 (роботи виконуються повільніше, ніж планувалося),

CPI = 0,89 (коштів витрачено більше, ніж заплановано).

Такий аналіз дозволяє вчасно виявляти проблеми, обґрунтовано реагувати на зміни та вживати заходів щодо оптимізації процесів.

Окрім EVM, у проєктному менеджменті широко використовуються нефінансові методи оцінки продуктивності, які зосереджені на таких аспектах [4; 5]:

- оцінювання командної динаміки (360-градусне опитування, зворотний зв'язок);
- індикатори задоволеності замовника (анкетування, Net Promoter Score);
- аналіз навантаження і розподілу завдань у програмних середовищах Trello, Jira, MS Project;
- рівень адаптивності та інноваційності команди, наприклад, кількість змін у підходах за методологією Scrum.

Практичні поради керівникам проєктів:

- поєднуйте фінансові індикатори з якісними методами оцінки;
- визначайте чіткі метрики на етапі планування проєкту;
- проводьте регулярний моніторинг (щотижневі або щомісячні звіти);
- автоматизуйте процеси звітності за допомогою сучасного ПЗ;
- надавайте зворотний зв'язок команді для підтримки мотивації та залученості.

Отже, оцінювання ефективності та продуктивності в управлінні проєктами є не лише інструментом контролю, а й важливою умовою досягнення стратегічних результатів. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізації проєкту, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити гнучке реагування на зміни середовища. Використання інтегрованих методик, таких як Earned Value Management, у поєднанні з нефінансовими індикаторами дає змогу комплексно оцінювати як процес, так і результат. Такий підхід сприяє формуванню культури ефективності, що є основою для стабільного розвитку організації в умовах конкурентного ринку.

4.4. Моніторинг ризиків та внесення коригувань

Моніторинг ризиків у проєктному менеджменті є невід'ємною складовою процесу управління, що забезпечує

своєчасне виявлення нових загроз, відстеження вже ідентифікованих ризиків і контроль ефективності реалізованих заходів реагування. Постійний моніторинг дозволяє адаптувати управлінські стратегії відповідно до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі та забезпечити стабільність реалізації проєкту [6; 13].

Моніторинг ризиків – це безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації щодо чинників ризику з метою:

- виявлення нових ризиків;
- спостереження за динамікою вже визначених загроз;
- оцінки ефективності запроваджених реактивних чи превентивних заходів;
- ініціювання коригувальних дій у планах виконання проєкту [11; 12].

Ігнорування процесу моніторингу ризиків або його неефективне впровадження може призвести до суттєвих негативних наслідків:

- зниження результативності проєкту;
- зростання фінансових витрат;
- погіршення якості виконання робіт;
- зменшення рівня задоволеності стейкхолдерів;
- втрата довіри до команди управління [4; 6].

Для підвищення ефективності процесу моніторингу доцільно класифікувати ризики за двома критеріями: джерелом виникнення (внутрішні, зовнішні, організаційні, технічні) та характером впливу (на терміни, бюджет, якість тощо) [14; 15]. Такий підхід дозволяє:

- структурувати ризики у зрозумілій формі;
- розподілити відповідальність за контроль окремих груп ризиків;
- адаптувати відповідні механізми реагування до різних типів загроз;
- сформувати систему управління ризиками як цілісну частину менеджменту проєкту (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Класифікація ризиків за джерелом та характером впливу

Критерій класифікації	Категорії ризиків	Характеристика	Типові приклади
Джерело виникнення	Внутрішні	Пов'язані з внутрішніми процесами, ресурсами, командою	Помилки персоналу, недотримання строків, слабе управління
	Зовнішні	Зумовлені факторами, що не залежать від проєкту	Коливання курсу валют, зміни законодавства, природні катастрофи
Характер впливу	Стратегічні	Впливають на довгострокові цілі організації	Втрата ринку, відмова ключового інвестора
Операційні		Впливають на щоденну реалізацію проєкту	Збій техніки, перевантаження персоналу, затримка постачання
Фінансові		Мають наслідки для бюджету та ресурсів	Зростання вартості матеріалів, затримка платежів
Юридичні		Пов'язані з відповідністю нормам і вимогам	Відсутність дозволів, порушення контрактів
Технічні		Виникають у процесі використання технологій	Несумісність ПЗ, збої у функціонуванні обладнання

Узагальнена класифікація ризиків за джерелом і характером впливу дозволяє керівникам проєктів краще розуміти природу загроз та адаптувати стратегії управління до конкретного контексту [16]. Наприклад, внутрішні операційні

ризиків можуть бути попереджені за допомогою вдосконалення внутрішніх процедур, підвищення кваліфікації персоналу та налагодження ефективної комунікації в команді. Тоді як зовнішні стратегічні ризики, такі як зміна законодавчого середовища чи поява нових конкурентів, потребують системної аналітики, сценарного планування та гнучких механізмів реагування [15].

Класифікація ризиків є основою для побудови матриці ризиків, визначення пріоритетів реагування, а також розподілу відповідальності між учасниками проекту. Розуміння типології ризиків сприяє ефективному моніторингу, зменшенню ймовірності реалізації негативних подій і підвищенню стійкості проектної діяльності до невизначеностей [14; 17].

Одним із ключових підходів до управління ризиками є їх ранжування за ймовірністю виникнення та рівнем впливу на проект:

Високий ризик – має велику ймовірність виникнення та значний негативний вплив на проект (порушення строків, бюджету, якості);

Помірний ризик – ймовірність середня, вплив може бути керованим, але потребує уваги;

Низький ризик – ймовірність незначна або наслідки мінімальні, однак потребує моніторингу.

Навіть ризики з низькою ймовірністю, які не були адекватно враховані, можуть мати катастрофічні наслідки для проекту. Саме тому важливо регулярно переглядати всі потенційні загрози.

Ефективний моніторинг ризиків передбачає систематичний збір, аналіз і оцінку даних щодо внутрішніх і зовнішніх загроз, а також контроль за реалізацією заходів реагування [15; 18]. Методи моніторингу поділяються на формалізовані (регламентовані політиками управління проектами) та неформальні (гнучкі підходи на щоденному рівні). Основні методи моніторингу:

Регулярні огляди ризиків (risk reviews) - планові зустрічі проєктної команди (щотижня, щомісяця або за віхами), під час яких:

- аналізуються наявні ризики;
- оновлюється журнал ризиків (Risk Register);
- приймаються рішення про потребу в нових коригувальних заходах.

Журнал ризиків (Risk Register) - документ, який оновлюється у процесі моніторингу. Містить:

- перелік ідентифікованих ризиків;
- їх ймовірність, вплив і пріоритет;
- відповідальних осіб;
- стан виконання заходів реагування;
- статус ризику (активний, закритий, моніторинг).

Матриця ризиків (Risk Matrix) - візуальний інструмент оцінки ризиків за шкалою «ймовірність × вплив». Полегшує:

- прийняття рішень щодо пріоритетів реагування;
- комунікацію з командою та стейкхолдерами;
- оновлення плану управління ризиками.

Ключові індикатори ризиків (Key Risk Indicators, KRI) встановлюються для автоматичного сповіщення про наближення або реалізацію ризику. Наприклад:

- зниження продуктивності команди (менше ніж 80% від запланованого обсягу робіт);
- перевищення бюджету на понад 5%;
- негативний відгук ключового стейкхолдера.

SWOT-аналіз під час реалізації проводиться періодично для виявлення нових загроз і слабких сторін. Часто використовується у динамічних або турбулентних проєктних середовищах.

Аудит управління ризиками - проводиться внутрішніми або зовнішніми аудиторами. Дає змогу оцінити:

- чи виконується план реагування;
- чи відповідають заходи політикам організації;
- які ризики залишилися поза увагою.

Інтерв'ювання, опитування, анкетування застосовуються для збору думок команди, стейкхолдерів, експертів. Дозволяють

виявити «приховані ризики», що не зафіксовані у документації, але присутні у реальному виконанні проєкту.

Практичними формами реалізації моніторингу є:

- графіки моніторингу ризиків (Risk Trend Charts), що демонструють динаміку зміни ризиків у часі [17];

- дашборди у програмному забезпеченні (MS Project, Jira, RiskyProject), що дозволяють інтегрувати дані про ризики у загальну систему управління проєктом [19];

- статус-звіти (Status Reports), що містять окремі секції щодо змін у ризиках та вжитих заходів реагування [16;19];

- оцінка ефективності заходів реагування включає аналіз, чи зменшився рівень ризику після реалізації обраної стратегії (наприклад, уникнення, зменшення, передача або прийняття) [14].

Ефективний моніторинг ризиків має не лише діагностичну функцію, а й виконує активну коригувальну роль у проєктному менеджменті. Тобто виявлення змін у ризиковому середовищі саме по собі недостатнє – важливо своєчасно реагувати на виявлені відхилення шляхом адаптації планів, стратегій або ресурсного забезпечення. У цьому контексті ключового значення набуває процес внесення коригувань, який є логічним продовженням системи моніторингу ризиків і дозволяє зберегти контроль над перебігом проєкту в умовах невизначеності [15].

Процес внесення коригувань – це послідовність дій, спрямованих на зміну параметрів проєкту у відповідь на виявлені загрози або нові умови реалізації. Коригувальні заходи можуть стосуватися строків, бюджету, складу команди, технічних рішень, цілей або методів реалізації.

Коригування можуть бути реактивними (реакція на вже реалізовані ризики) або проактивними (запобігання негативним наслідкам ще до їх виникнення).

Основними причинами внесення коригувань є реалізація ризику, що не був запланований; зміна зовнішнього середовища (законодавства, ринку, технологій); невиконання контрольних показників (затримки, перевитрати, якісні дефекти); нові вимоги з боку замовника або стейкхолдерів; зниження мотивації або продуктивності команди.

Наприклад: у межах будівельного проекту виявлено, що постачальник затримує поставку матеріалів на 3 тижні. Команда ініціює коригувальні дії: переглядає графік, змінює постачальника, перерозподіляє завдання між командами, щоб уникнути простою.

Таким чином, коригувальні заходи – це дії, які змінюють хід реалізації проекту у відповідь на ризики, що вже настали або мають велику ймовірність реалізації (рис. 4.3). Вони спрямовані на зменшення негативного впливу, усунення причин відхилень, оптимізацію використання ресурсів та адаптацію стратегії проекту до нових умов [18].



Рис. 4.3. Основні типи коригувальних заходів

Коригувальні заходи можуть бути як оперативними (впроваджуються негайно), так і плановими (включаються до оновленого плану дій після погодження зі стейкхолдерами). Вони не завжди вимагають масштабних змін – іноді достатньо точкової корекції певного процесу або уточнення ролей у команді.

Основні напрями коригування передбачають:

- перегляд плану реалізації проекту, якщо виникають відставання або затримки, оновлюється графік робіт, календар подій або етапи впровадження. Це може включати: зміщення строків виконання; стиснення тривалості задач (crashing); паралелізацію процесів (fast-tracking).

Актуалізація ресурсного забезпечення – зміни у доступності або вартості ресурсів можуть потребувати:

- перерозподілу наявних ресурсів;
- залучення додаткових підрядників або фахівців;
- зміни постачальників.

Перегляд бюджету або фінансової структури, якщо спостерігаються фінансові ризики чи відхилення, можливі:

- залучення резервного фонду;
- зменшення витрат на непрофільні активності;
- погодження додаткового фінансування.

Реорганізація команди проєкту, якщо проблеми виникають через людський фактор, здійснюються:

- зміна виконавців;
- делегування частини завдань;
- тимчасове перерозподілення ролей;
- залучення зовнішніх консультантів.

Зміна комунікаційної стратегії - у разі поганого інформування або конфліктів у команді можуть бути:

- оновлені канали зв'язку (використання спеціалізованого ПЗ);
- запроваджені регулярні брифінги;
- створені окремі інформаційні блоки для стейкхолдерів.

Принципи ефективного коригування:

Оперативність – коригування повинні запроваджуватись невідкладно після виявлення проблеми.

Аргументованість – зміни мають ґрунтуватися на даних моніторингу та оцінці ефективності.

Гнучкість – заходи повинні враховувати варіативність сценаріїв.

Прозорість – усі зміни мають бути задокументовані та погоджені із ключовими учасниками.

Безперервність – коригувальні дії можуть бути не разовими, а такими, що постійно оновлюються в ході проєкту.

Моніторинг ризиків та своєчасне внесення коригувань – це критично важливі складові ефективного управління проектом. Безперервне спостереження за станом реалізації завдань, аналіз змін у ризиковому середовищі та гнучке реагування на нові загрози забезпечують стійкість, адаптивність і результативність проектної діяльності [14; 15; 20].

Успішні проекти демонструють не відсутність ризиків, а здатність команди до передбачення, оцінювання та оперативного впливу на перебіг подій. Коригувальні заходи, побудовані на результатах моніторингу, дозволяють зберігати контроль над строками та бюджетом; зменшити або уникнути негативних наслідків; посилити командну згуртованість, а також підвищити рівень задоволеності стейкхолдерів.

Отже, ефективне управління ризиками – це не лише інструмент безпеки, а й фактор стратегічного успіху проекту в умовах постійних змін і невизначеностей.

Список рекомендованої літератури:

1. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проектної діяльності: навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2021. 341с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_np_opd_shin_bih_vlas_vlas.pdf
2. Бородієнко О. В., Рябова З.В., Радкевич О.П. Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посіб. Житомир: «Полісся», 2021. 234 с .
3. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. 48 p.
4. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Pennsylvania : PMI, 2021. 250 p.
5. Квасницька Р. С. Моніторинг та оцінювання ефективності проектів : навч. посіб. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. 198 с.

6. Журавльов П. В., Дубровін В. С. Управління ризиками в проєктному менеджменті : навч. посіб. Київ : НАУ, 2020. 215 с.
7. Савлук М. І., Шевчук О. Т. Фінансовий менеджмент проєктів : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 246 с.
8. Іванова Т. В. Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2023. № 2. С. 44–51.
9. Пилипенко О. І. Інструменти контролю в управлінні проєктами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3 (540). С. 60–66.
10. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації з управління проєктами у сфері публічного управління. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=12345678>
11. European Commission. Project Risk Management Guidelines. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/project-risk-management-guidelines_en
12. Project Management Institute. How to Manage Project Risks Effectively URL: <https://www.pmi.org/learning/library/how-manage-project-risk-effectively-12345>
13. United Nations Development Programme (UNDP). Risk Management for Development Projects URL: <https://www.undp.org/publications/risk-management-development-projects>
14. Ляхович О. О. Практичні аспекти реалізації проєктного підходу в державному управлінні // *Наука і економіка*. 2022. № 4(68). С. 120–125.
15. Семенченко В. І. Управління проєктами: основи, методи, практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
16. Грінченко С. В. Практика використання PERT та CPM в сучасному управлінні проєктами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 33–37.
17. Гуменюк О. В. Управління витратами проєкту: методи та інструменти // *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 87–92.
18. Андрушко Ю. П. Методологія та практика контролю в проєктному менеджменті. Львів: ЛІФ, 2020. 190 с.

19. Літвиненко І. М. Стандарти управління проектами: порівняльний аналіз ISO, PMBOK і PRINCE2. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 3. С. 15–22.
20. Зінченко Т. С. Управління якістю у проектах розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. № 54. С. 100–106.

ПРАКТИКУМ:

Завдання 4.1. Оцінювання ефективності проекту за методом Earned Value Management (EVM)

Мета: навчитися використовувати кількісні індикатори для оцінки ефективності виконання проекту.

Завдання:

1. Оберіть або змодельуйте короткий опис проекту (реальний/навчальний приклад).
2. Визначте умовні значення:
 - PV (планова вартість),
 - EV (зароблена вартість),
 - AC (фактична вартість).
3. Розрахуйте показники:
 - SV (відхилення за строками),
 - CV (відхилення за вартістю),
 - SPI (індекс виконання за часом),
 - CPI (індекс виконання за вартістю).
4. Інтерпретуйте результати: що свідчить про ефективність чи неефективність?

Форма виконання: Таблиця і короткий аналітичний висновок (до 2 сторінок).

Завдання 4.2. Розробка критеріїв оцінки ефективності та продуктивності команди

Мета: засвоїти застосування нефінансових методів оцінювання в проектному менеджменті.

Завдання:

1. Запропонуйте 5–7 якісних індикаторів оцінки продуктивності (наприклад: дотримання строків, якість рішень, командна взаємодія).
 2. Оформіть їх у вигляді таблиці оцінювання.
 3. Обґрунтуйте, як кожен критерій впливає на загальну ефективність проекту.
- Форма виконання: Таблиця та пояснення (1,5–2 сторінки).

Завдання 4.3. Побудова матриці ризиків для проекту

Мета: навчитися класифікувати ризики та оцінювати їх критичність.

Завдання:

1. Опишіть коротко ваш проект.
2. Визначте 5–7 потенційних ризиків.
3. Оцініть ймовірність і вплив кожного ризику.
4. Побудуйте матрицю ризиків (у вигляді сітки або кольорової шкали).

Форма виконання: Таблиця (матриця) та короткий опис (до 1 сторінки).

Завдання 4.4. Аналіз журналу ризиків (Risk Register)

Мета: засвоїти використання журналу ризиків як інструменту моніторингу.

Завдання:

1. Заповніть спрощений журнал ризиків на прикладі одного проекту. Обов'язкові колонки:
 - Назва ризику
 - Ймовірність (низька / середня / висока)
 - Потенційний вплив
 - Відповідальний
 - Поточний статус
 2. Визначте, які ризики потребують першочергової уваги.
- Форма виконання: Таблиця Risk Register (1 сторінка).

Завдання 4.5. Розробка коригувальних дій у відповідь на ризики

Мета: Практично опрацювати принципи адаптивного управління при виникненні ризиків.

Завдання:

1. Оберіть 2 ризики з попереднього завдання. Розробіть коригувальні заходи до кожного з них:

Які зміни вносяться?

Хто відповідальний?

Який очікуваний ефект?

2. Складіть короткий план коригування.

Форма виконання: Таблиця «Ризик – Захід Відповідальний - Термін» (до 1 сторінки).

Розділ 5. ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЄКТУ ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ

- 5.1. Оцінка успішності та критерії закриття проєкту.
- 5.2. Аналіз помилок та уроки, винесені з проєкту.
- 5.3. Документування та передача знань.
- 5.4. Впровадження результатів і забезпечення стійкості ефекту.

5.1. Оцінка успішності та критерії закриття проєкту

Завершення проєкту передбачає не лише досягнення запланованих результатів, але й офіційне підтвердження того, що проєкт виконав свої цілі, відповідає критеріям якості та задовольняє очікування замовників. Оцінка успішності є ключовим етапом, який дозволяє визначити, чи був проєкт ефективним за всіма основними параметрами: строками, бюджетом, обсягом робіт, якістю, задоволеністю зацікавлених сторін [1; 6; 7].

Зазвичай успішний проєкт повинен відповідати п'яти основним групам критеріїв:

- відповідність запланованим цілям;
- дотримання термінів і бюджету;
- досягнення очікуваної якості результатів;
- задоволеність замовника та ключових стейкхолдерів;
- створення довгострокової цінності для організації.

Для систематизації критеріїв оцінки успішності та ухвалення рішення щодо закриття проєкту пропонується використовувати зведену таблицю (табл. 5.1), яка може бути адаптована під різні типи проєктів [2; 13].

Механізм ухвалення рішення щодо закриття проєкту ґрунтується на комплексному аналізі наведених критеріїв [1; 2]. Рішення ухвалюється на підставі підсумкового звіту проєкту, який формується керівником проєкту та затверджується замовником або керівним органом. Цей звіт має містити:

- огляд досягнутих результатів (факт/план);
- аналіз витрат і дотримання бюджету;

- звіт про якість виконання робіт (включаючи результати тестування, перевірок, аудитів);
- результати опитування замовника (рівень задоволеності);
- підсумкову оцінку команди та внутрішніх процесів;
- короткий огляд реалізованих заходів з управління ризиками.

Таблиця 5.1

Критерії оцінки успішності проекту та їх зміст

Критерій	Зміст критерію
Досягнення цілей проекту	Чи були досягнуті всі основні результати, передбачені проектною документацією
Дотримання бюджету	Наскільки витрати відповідали затвердженому фінансовому плану
Виконання у межах строків	Чи завершено проект відповідно до графіка
Якість результатів	Відповідність результатів технічним, функціональним і якісним вимогам
Задоволеність замовника	Ступінь задоволення потреб і очікувань замовника
Сталий ефект / цінність	Чи приніс проект довгострокову користь для організації чи громади
Командна ефективність	Рівень взаємодії та продуктивності команди під час виконання проекту
Управління ризиками	Чи були ризики ефективно ідентифіковані та мінімізовані

Якщо більшість критеріїв виконано в межах допусків, а невиконані – не мають критичного впливу на результати, проект може бути офіційно закритим. В іншому випадку ініціюється етап завершальних коригувань або розробляється план додаткових дій.

Оцінка успішності не лише фіксує досягнення цілей, але й створює базу для аналізу помилок і формування організаційного знання, яке буде використане у наступних ініціативах [2; 10; 19].

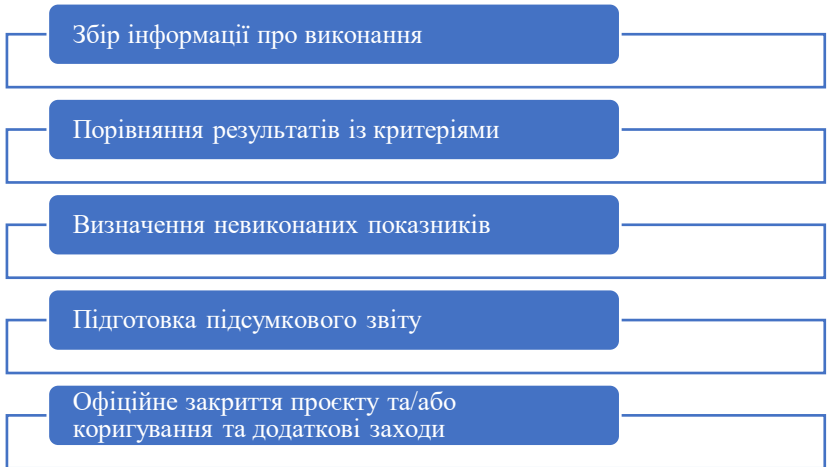


Рис. 5.1. Схема процесу оцінки успішності проєкту та прийняття рішення про його закриття

Такий підхід забезпечує структуровану, об'єктивну та верифіковану оцінку, яка фіксується в офіційному підсумковому звіті проєкту. Вона стає підґрунтям для подальших етапів завершення проєкту, включаючи аналіз помилок, документування висновків і передачу накопиченого досвіду.

Кожна з наведених груп критеріїв дозволяє оцінити проєкт з різних ракурсів, а їх сукупність формує цілісну картину успішності. Деталізація критеріїв дає змогу уникнути суб'єктивізму в оцінці та формалізувати процес ухвалення рішення про завершення проєкту.

Досягнення цілей проєкту. Аналізується, наскільки фактичні результати відповідають встановленим у проєктному плані цілям і очікуваним результатам. *Наприклад: «Усі заплановані результати (створення ІТ-продукту, запуск MVP, проведення тренінгів) були досягнуті у повному обсязі згідно з технічним завданням».*

Дотримання бюджету. Перевіряється відповідність фактичних витрат затвердженому фінансовому плану. *Наприклад формулювання у звіті: «Фінансування проєкту витрачено в*

межах 98,3% від запланованого бюджету; перевищення по окремих статтях компенсовано внутрішнім резервом».

Виконання у межах строків. Здійснюється аналіз дотримання графіка. У випадку відхилень пояснюються причини. *Наприклад: «Проект завершено на 10 днів пізніше запланованого терміну через затримку постачання обладнання, однак вплив на кінцеві результати – мінімальний».*

Якість результатів. Оцінюється відповідність результатів вимогам стандартів, технічних завдань або нормативів. *Наприклад: «За результатами незалежного аудиту, усі продукти проекту відповідають стандартам ISO 9001 та технічній специфікації».*

Задоволеність замовника та ключових стейкхолдерів. Підтверджується даними опитувань, зустрічей або офіційною оцінкою замовника. *Наприклад: «За результатами фінального опитування NPS склав 42 бали, що свідчить про високий рівень задоволеності замовника».*

Сталий ефект / цінність. Аналізується довгостроковий внесок проекту у розвиток організації чи громади. *Наприклад: «Розроблена система автоматизації щомісячно економить до 25 годин роботи персоналу та зменшила кількість помилок на 40%».*

Командна ефективність. Включає аналіз злагодженості, дотримання ролей і відповідальностей, а також рівня взаємодії в команді. *Наприклад: «У команді не зафіксовано критичних конфліктів, співпраця між відділами була ефективною – проектна рада високо оцінила координацію дій».*

Управління ризиками. Враховується, чи були ризики вчасно виявлені та пом'якшені, а також чи спрацювали заходи реагування. *Наприклад: «Із 12 ризиків, зазначених у реєстрі, 10 були нейтралізовані завчасно, інші 2 не мали значного впливу завдяки реалізації резервного плану».*

Такий підхід забезпечує не лише структуровану та об'єктивну оцінку результатів, а й створює верифіковану основу для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень. Формалізація критеріїв і звітної документації сприяє підвищенню прозорості завершального етапу проекту, зміцнює довіру з боку

стейкхолдерів і закладає підґрунтя для подальшого організаційного навчання та вдосконалення практик управління.

5.2. Аналіз помилок та уроки, винесені з проєкту

Аналіз помилок є важливою частиною завершального етапу проєктного циклу, що дозволяє перетворити досвід реалізації конкретного проєкту на знання, корисні для майбутніх ініціатив [10; 13]. Цей процес сприяє зміцненню внутрішньої компетентності організації, підвищенню якості планування та запобіганню повторенню аналогічних помилок у подальшій діяльності.

Помилки, допущені під час реалізації проєкту, можуть мати різну природу – стратегічну, технічну, комунікаційну чи організаційну. Їх аналіз дозволяє:

- визначити причини відхилень від плану;
- з'ясувати, чи були ці помилки системними або випадковими
- оцінити ефективність реагування;
- сформулювати конкретні уроки [12].

Основні помилки, які можуть виникати під час реалізації проєктів, із прикладами та можливими наслідками (табл. 5.2) відображають ситуації, що виникають у практиці управління, та допомагають систематизувати проблеми за ключовими категоріями, зокрема планування, бюджетування, комунікація, управління ризиками та командна взаємодія [11; 15]. Кожен приклад доповнено поясненням можливих наслідків для реалізації проєкту.

Мінімізація негативних наслідків та формування організаційного знання передбачає узагальнення ключових уроків, отриманих під час реалізації проєкту. Такі уроки мають стати основою для коригування внутрішніх регламентів, оновлення управлінських процедур і проведення навчання персоналу.

Таблиця 5.2

Ключові помилки у виконанні проєкту та їх наслідки

Категорія помилки	Приклад ситуації	Можливі наслідки для проєкту
Планування	Завищені очікування щодо строків	Відставання від графіка
Комунікація	Відсутність регулярної звітності	Невдоволення стейкхолдерів
Організація	Дублювання функцій між учасниками	Конфлікти, неефективне використання ресурсів
Технічна помилка	Невдалий вибір технології чи підрядника	Зниження якості, затримки, перевитрати
Управління ризиками	Відсутність оновлення плану ризиків	Неочікувані проблеми, зупинки проєкту

Узагальнення уроків має здійснюватися системно – шляхом проведення постпроєктного аналізу (Post-Implementation Review), у якому фіксуються сильні сторони, проблемні ділянки, прийняті рішення та їх наслідки. Такий аналіз може оформлюватися у вигляді документа «Уроки, винесені з проєкту» (Lessons Learned Report), який стає частиною бази знань організації.

Типові приклади уроків, які варто фіксувати:

У сфері планування – необхідність точнішої оцінки ресурсів, розширення етапу попереднього аналізу;

У сфері комунікації – доцільність регулярних звітів і встановлення чітких каналів обміну інформацією;

У сфері ризик-менеджменту – важливість гнучкого оновлення планів ризиків і створення резервів часу та бюджету;

У сфері командної роботи – користь від чіткої структури відповідальності, роль фасилітатора для зниження конфліктів. Результати аналізу помилок доцільно візуалізувати у вигляді

схеми, яка демонструє зв'язок між типами допущених помилок, їх наслідками для проєкту та сформульованими уроками [13; 17].

Такий підхід дозволяє краще усвідомити причинно-наслідкові зв'язки та обґрунтувати зміни у внутрішніх процедурах організації (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Візуалізація зв'язку між типами помилок, їх наслідками та винесеними уроками

Таким чином, ефективне вивчення помилок дозволяє організаціям формувати культуру безперервного навчання, покращувати внутрішні процеси управління та підвищувати ймовірність успіху майбутніх проєктів.

5.3. Документування та передача знань

Документування та передача знань є завершальним і стратегічно важливим компонентом фази закриття проєкту. Саме на цьому етапі накопичений досвід, напрацювання та отримані

уроки перетворюються на цінний актив, що зберігається в організації для повторного використання в майбутніх проєктах [1; 2]. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, скороченню часу на реалізацію аналогічних ініціатив, мінімізації ризиків та зменшенню витрат, пов'язаних з повторенням вже допущених помилок.

Передача знань – це не одноразова дія, а процес, що охоплює фіксацію, структурування, збереження і поширення інформації серед учасників команди, зацікавлених сторін і наступних керівників проєктів [2; 3; 6]. Вона може здійснюватися як у формалізованому (документи, звіти, бази даних), так і в неформальному вигляді (інтерв'ю, воркшопи, інструктажі).

До основних цілей документування та передачі знань належать:

- забезпечення наступності управлінських рішень у межах організації;
- формування бази даних типових рішень, помилок та ефективних практик [10; 12];
- сприяння навчальному процесу для нових працівників або проєктних команд;
- інтеграція досвіду в корпоративні стандарти, процедури та шаблони.

Важливо розуміти, що документування знань охоплює не лише підсумки діяльності, але й ключові рішення, які вплинули на перебіг проєкту; обґрунтування вибраних стратегій; оцінку альтернатив; реагування на ризики та приклади ефективної (або неефективної) комунікації [10; 11].

Форма представлення знань може відрізнитись залежно від типу організації та складності проєкту. Серед основних форматів:

- звіт про уроки, винесені з проєкту (Lessons Learned Report);
- база знань проєктного офісу (Project Knowledge Base);
- картки знань (Knowledge Cards);
- презентації постпроєктного огляду (Post-Implementation Review Decks);
- відеоінтерв'ю з ключовими учасниками проєкту.

Для ефективної передачі досвіду, набутого в межах реалізованого проєкту, доцільно використовувати різноманітні формати фіксації інформації, адаптовані до цілей і цільової аудиторії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Інструменти документування та передачі знань у проєктному менеджменті

Інструмент	Призначення	Формат	Приклад використання
Lessons Learned Report	Систематизація досвіду, аналіз помилок і рішень	Документ (звіт, PDF)	Збір уроків після завершення IT-проєкту
Project Knowledge Base	Централізоване зберігання всієї накопиченої інформації про проєкти	Електронна база даних	Корпоративна база в MS SharePoint або Confluence
Картки знань (Knowledge Cards)	Стисла фіксація важливих кейсів, рішень, підходів	Картки або шаблони	Опис обґрунтованого вибору постачальника в проєкті будівництва
Post-Implementation Review	Огляд результатів та аналіз відповідності очікуванням	Презентація або протокол	Обговорення результатів зі стейкхолдерами
Відеоінтерв'ю з командою	Передача неформального досвіду, фіксація контексту прийняття рішень	Відеофайл або стенограма	Інтерв'ю з керівником проєкту для навчання наступної команди
Чек-листи/шаблони	Формалізація рутинних процесів та забезпечення послідовності в діях	Таблиці, шаблони Word/Excel	Чек-лист закриття проєкту або перевірки документації

Порівняння форматів демонструє, що вибір інструменту документування залежить від цілей, обсягу інформації, рівня доступності для команди та частоти використання у подальших проєктах. У практиці управління знаннями важливо не лише зафіксувати досвід, а й забезпечити його подальшу доступність, актуальність і інтеграцію в робочі процеси організації.

Умовно весь процес документування та передачі знань можна відобразити у вигляді узагальненої схеми (рис. 5.3), яка ілюструє послідовність дій – від збору інформації до її використання у наступних проєктах.

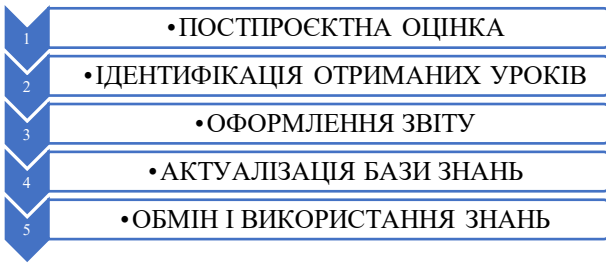


Рис. 5.3. Схема процесу документування та передачі знань у проєктному менеджменті

Схема процесу документування та передачі знань у проєктному менеджменті наочно відображає, що ефективно управління знаннями в межах проєкту вимагає не лише збору та фіксації інформації, але й її структурованої передачі, адаптації та повторного використання [2]. Такий підхід дозволяє забезпечити спадковість управлінських рішень, уникати повторення помилок і підвищувати загальний рівень організаційної зрілості. Успішна передача знань – це інвестиція в майбутні проєкти та стратегічний розвиток команди.

Одним із важливих завдань у межах завершального етапу проєкту є організація процесу передачі знань від команди, яка реалізувала проєкт, іншим внутрішнім або зовнішнім сторонам.

Йдеться як про формалізоване передання проектної документації, так і про неформальні формати обміну досвідом (презентації, внутрішні семінари або наради).

Передача знань може мати такі форми:

- операційна – передання інструкцій, технічних специфікацій, схем, що необхідні для підтримки або масштабування результатів;

- стратегічна – зведення уроків проекту до ключових висновків, що можуть бути застосовані в нових ініціативах;

- індивідуальна/колективна – обмін досвідом між працівниками (наставництво, job shadowing).

Основні способи забезпечення передачі знань:

- проведення фінальних зустрічей з обговоренням досягнень і викликів;

- створення бази знань, до якої включено підсумкову документацію, шаблони, звіти, навчальні матеріали;

- залучення нових учасників до розгляду матеріалів завершеного проекту – з метою навчання на прикладах;

- впровадження електронних платформ знань, які забезпечують легкий доступ до всієї зібраної інформації (наприклад, корпоративні Wiki, системи управління знаннями) [3].

У сучасних організаціях збереження й передача знань розглядаються як стратегічна діяльність, що безпосередньо впливає на довгострокову ефективність та інституційну пам'ять. Цей процес допомагає уникнути втрати важливої інформації внаслідок кадрових змін, сприяє розвитку професійної культури та створює основу для постійного вдосконалення. Завершенням цієї діяльності стає інтеграція накопиченого досвіду в нормативні документи організації – внутрішні стандарти, регламенти, політики чи процедури, які забезпечують сталість і спадковість управлінських підходів.

5.4. Впровадження результатів і забезпечення стійкості ефекту

Впровадження результатів проєкту передбачає перенесення напрацювань у практичну площину – до основної діяльності організації, партнерських структур або цільових спільнот. На цьому етапі важливо не лише завершити виконання завдань, а й забезпечити використання отриманих результатів, їх підтримку, масштабування або інтеграцію в сталі процеси [1].

План впровадження результатів може включати такі складові: визначення відповідальних осіб за подальшу експлуатацію або підтримку продукту; організацію навчання користувачів; адаптацію організаційної структури чи внутрішніх процедур; передачу технічної документації або матеріальних активів [3].

Стійкість проєктного ефекту – це здатність збереження позитивного впливу проєкту після завершення його фінансування чи офіційного закриття [2; 8]. Досягнення стійкості вимагає передбачення цього аспекту ще на етапі планування та системного підходу до управління післяпроєктною фазою.

UNDP пропонує поділяти забезпечення стійкості на кілька напрямів [8]:

- фінансова сталість (забезпечення ресурсів після завершення проєкту);
- інституційна інтеграція (включення рішень до процедур і політик);
- політична підтримка (узгодження з національними або місцевими пріоритетами);
- зміцнення потенціалу (навчання персоналу);
- нормативна підтримка (розробка відповідних положень);
- участь стейкхолдерів (забезпечення зворотного зв'язку і підтримки).

Для підвищення ефективності післяпроєктного управління доцільно використовувати спеціальні інструменти, спрямовані на збереження та розвиток досягнутих результатів. Вони охоплюють інституціональні, фінансові, організаційні та

партнерські заходи, які сприяють тривалому впливу ініціативи (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Підходи до впровадження результатів і підтримки стійкого ефекту

Напрямок	Інструмент	Приклад застосування
Інституціоналізація	Включення в посадові інструкції, регламенти, політики	Розробка оновленої інструкції для соціальних працівників
Моніторинг після завершення	Follow-up звіти, регулярні оцінки результатів	Щоквартальний аналіз впровадження результатів цифрової платформи
Залучення партнерів	Делегування функцій місцевим структурам або ГО	Передача управління ресурсним центром місцевої громадській організації
Сталий ресурсний супровід	Перехід на бюджетне або альтернативне фінансування	Включення витрат до кошторису установи на наступний рік
Управління ризиками	Аналіз сценаріїв втрати результату, превентивні заходи	План В у випадку зміни політичного контексту або спаду інтересу стейкхолдерів

Забезпечення стійкості також може включати перехід на нові джерела фінансування, включення результатів до бюджетного планування організації, передання результатів організаціям, які мають відповідні ресурси або мандат для продовження діяльності.

Отже, успішне впровадження результатів і забезпечення їх довгострокової ефективності критично важливі для того, щоб проєкт мав реальний і тривалий вплив [2; 4; 8]. Воно свідчить не

лише про якісне виконання, але й про стратегічну орієнтацію команди на зміни, що тривають і після завершення проєкту.

Для наочного представлення процесу впровадження результатів і забезпечення їх стійкості використано узагальнений візуальний образ (рис. 5.4), який відображає основні кроки, їх послідовність і взаємозв'язки [2; 4].

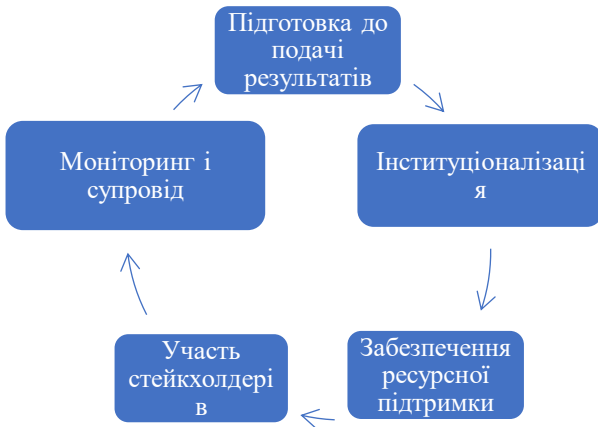


Рис. 5.4. Стратегії впровадження результатів і забезпечення стійкості ефекту

Узагальнення стратегій дозволяє представити впровадження результатів проєкту як багатокомпонентний процес, що включає підготовчі дії, організаційні зміни, ресурсну підтримку, участь стейкхолдерів та системний моніторинг. Такий підхід сприяє довготривалому збереженню ефекту та розширенню впливу реалізованого проєкту. Забезпечення стійкості також охоплює інституціоналізацію результатів через нормативні акти, інтеграцію у щоденну практику організації, розвиток партнерств і підготовку фахівців, які зможуть підтримувати ефект у довгостроковій перспективі.

Успішне впровадження результатів та забезпечення їх стійкості має розглядатися як невід’ємна частина стратегічного управління проєктом. Це не просто фінальний крок, а логічне

завершення усіх попередніх фаз, яке визначає, наскільки довготривалим буде вплив ініціативи на організацію чи спільноту.

Важливо, щоб ще на етапі планування були закладені механізми для підтримки результатів після завершення фінансування, включаючи:

- узгодження з довгостроковими цілями організації або територіальної громади;
- визначення відповідальних осіб або структур за підтримку ефекту;
- закріплення процедур у внутрішніх регламентах або політиках;
- створення каналів зворотного зв'язку та механізмів оновлення.

Завершення проєкту – це не лише формальне закриття діяльності, а й стратегічний етап, що визначає повноту досягнення цілей, ефективність використаних ресурсів і довгострокову цінність для організації чи громади. Успішне закриття передбачає всебічну оцінку результатів за ключовими критеріями, включаючи відповідність цілям, дотримання строків і бюджету, якість виконання, задоволеність замовника та створення сталого ефекту.

Критично важливий аналіз помилок і винесення уроків, що дозволяє перетворити отриманий досвід на організаційне знання. Це знання має бути формалізоване та передане іншим членам команди або зацікавленим сторонам у зручному та адаптованому форматі – через звіти, презентації, бази даних, навчальні матеріали.

Подальше впровадження результатів проєкту та забезпечення їх стійкості є підтвердженням його реального впливу. Завдяки інституціоналізації напрацювань, залученню партнерів, створенню механізмів моніторингу та інтеграції результатів у внутрішні процеси організації, забезпечується довготривалий ефект від реалізованої ініціативи [2; 4; 20].

Отже, завершення проєкту – це етап, на якому формується спадщина проєкту, зміцнюється культура управління знаннями та закладаються основи для подальших успішних ініціатив.

Список рекомендованої літератури:

19. Шинкарук, Л. В. Управління проектами : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук. Київ : КНЕУ, 2019. 347 с.
20. Савлук, І. М. Менеджмент проєктів: теорія і практика : навч. посіб. / І. М. Савлук. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 312 с.
21. Квасницька, Р. С. Управління інвестиційними та інноваційними проектами : навч. посіб. / Р. С. Квасницька. Одеса : ОНЕУ, 2021. 264 с.
22. Журавльов, Д. В. Життєвий цикл проєкту: практичний підхід. *Вісник економіки*. 2022. № 4. С. 88–94.
23. Пилипенко, О. М. Управління результатами проєктів : навч. посіб. / О. М. Пилипенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 289 с.
24. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
25. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management Guidance on project management. International Organization for Standardization, 2020. 44 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75794.html>
26. UNDP. Sustaining Development Results: A Guide to Strategic Planning and Follow-Up. New York : United Nations Development Programme, 2019. URL: <https://www.undp.org/publications/sustaining-development-results>
27. Європейська комісія. Методичні рекомендації з управління життєвим циклом проєктів. Брюссель, 2020. URL: <https://international-partnerships.ec.europa.eu>
28. PMI. Lessons Learned and Knowledge Management Practices: Best Practices for Organizational Maturity. – Project Management Institute, 2020. URL: <https://www.pmi.org>

29. Петроченко, С. І. Методи оцінки досягнення цілей у проєктах розвитку. Київ : Наукова думка, 2021. 198 с.
30. Коваль, Л. С. Контроль результативності проєктів: методологія і практика. Львів : ЛНАУ, 2022. 240 с.
31. Дмитрук, Ю. В. Оцінка ефективності завершених проєктів у публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. № 1. С. 42–49.
32. Чмут, О. П. Управління проєктами в контексті забезпечення якості результатів. *Менеджмент і суспільство*. 2022. № 3. С. 33–39.
33. Андрушко, Ю. П. Практика впровадження системи оцінювання впливу результатів проєктів. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 174 с.
34. Crawford, L. Project Performance Assessment: A Framework for Closing Projects. London : Routledge, 2020. 198 p.
35. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2022. 832 p.
36. OECD. Results-Based Management in Development Co-operation: Guidelines and Tools. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org>
37. USAID. Performance Monitoring & Evaluation TIPS: Conducting a Performance Evaluation. 2020. URL: <https://usaidlearninglab.org>
38. Bryde, D. J. Project Management Concepts, Methods, and Applications for Results-Oriented Projects. Oxford : Elsevier, 2021. 255 p.

ПРАКТИКУМ

Завдання 5.1. Аналіз успішності завершеного проєкту

Мета: навчитися системно оцінювати результати проєкту відповідно до основних критеріїв успішності.

Завдання:

- Опрацюйте умовний кейс завершеного проєкту.
- Складіть таблицю з оцінкою таких критеріїв: досягнення цілей, бюджет, строки, якість, задоволеність замовника, сталий ефект.

Форма виконання: аналітична таблиця та короткий висновок.

Завдання 5.2. Ідентифікація помилок у проєкті та формулювання уроків

Мета: розвинути здатність виявляти типові управлінські помилки та трансформувати їх у висновки.

Завдання:

- Проаналізуйте опис ситуації з реального або умовного проєкту.
- Заповніть таблицю: «Помилка - Причина –Наслідок - Винесений урок».

Форма виконання: таблиця та презентація.

Завдання 5.3. Розробка звіту про отримані знання

Мета: засвоїти формат документування досвіду команди проєкту.

Завдання:

Розробіть короткий фрагмент «Lessons Learned Report», включаючи опис уроків у сферах планування, комунікацій, ризик-менеджменту та командної взаємодії.

Форма виконання: оформлений звіт (до 2 сторінок).

Завдання 5.4. Інструменти документування та передачі знань

Мета: навчитися обирати відповідні засоби фіксації та передачі знань.

Завдання:

- Проаналізуйте приклад проєкту та визначте: які формати (чек-листи, відеоінтерв'ю, презентації) доцільно використати для передачі знань наступній команді?

Форма виконання: інфографіка або таблиця з вибраними інструментами.

Завдання 5.5. Стратегії впровадження результатів проєкту

Мета: сформувані бачення щодо забезпечення стійкості ефекту після завершення проєкту.

Завдання:

- Складіть план впровадження результатів із зазначенням: відповідальних, інституційних змін, механізмів моніторингу, партнерств і ризиків.

Форма виконання: структурований план у тексті або схема.

Завдання 5.6. Розробка чек-листа для завершення проєкту

Мета: навчитися структурувати підсумкові дії, необхідні для завершення проєкту відповідно до стандартів.

Завдання:

- Створіть чек-лист завершення проєкту, який включає: фінансові процедури, оцінювання результатів, документацію, передачу активів, анкетування замовника, розпуск команди.

Форма виконання: чек-лист у форматі таблиці або Google Forms.

Завдання 5.7. Рольова гра: післяпроєктний розбір

Мета: сформувані навички обговорення результатів і конструктивного зворотного зв'язку в команді.

Завдання:

- У складі групи розіграйте ситуацію завершального зібрання команди. Ролі: керівник проєкту, аналітик, представник замовника, виконавець.

- Проведіть аналіз сильних і слабких сторін, обговоріть уроки.

Форма виконання: рольова гра (усне обговорення, протокол зустрічі - за бажанням).

Розділ 6. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ

- 6.1. Фінансова оцінка та бюджетування проєктів.
- 6.2. Інвестиційна доцільність й економічне обґрунтування проєктів.
- 6.3. Ідентифікація, аналіз і оцінювання ризиків.
- 6.4. Стратегії управління ризиками та практичні кейси.

6.1. Фінансова оцінка та бюджетування проєктів

Фінансова оцінка є важливим етапом в управлінні проєктами, що дозволяє визначити економічну доцільність, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів. Вона ґрунтується на аналізі доходів, витрат, грошових потоків, а також оцінці основних фінансових показників, які відображають рентабельність, ліквідність і стійкість проєкту [1; 3].

Фінансова оцінка проєкту – це аналітичний процес, що дозволяє визначити доцільність ініціативи, прогнозувати витрати та доходи, а також оцінити потенційну вигоду для організації. Вона є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо реалізації, фінансування чи коригування проєктів [2; 5].

Метою фінансової оцінки є виявлення очікуваної ефективності інвестицій; порівняння альтернативних варіантів реалізації; прогнозування потреб у фінансуванні; оцінка ризиків та чутливість ключових фінансових параметрів [4; 7].

Основні етапи фінансової оцінки включають:

- Аналіз вихідних даних і гіпотез. Визначення початкових умов: обсяг інвестицій, тривалість проєкту, джерела фінансування, ціни, тарифи, обсяги виробництва або послуг [6].

- Формування бюджету проєкту, який складається з таких частин:

- капітальний бюджет (інвестиції в основні засоби, будівництво, обладнання тощо);

- операційний бюджет (поточні витрати на реалізацію проекту, включаючи заробітну плату, оренду, матеріали);
 - бюджет доходів (очікувані надходження від реалізації продуктів або послуг проекту) [3,8].
- Розрахунок грошових потоків (Cash Flow) -складаються прогнози чистого грошового потоку (NCF) за періодами реалізації, що включають надходження та витрати. Це основа для подальших оцінок [9,12].
- Оцінка показників фінансової ефективності – до ключових фінансових індикаторів належать:
- NPV (Net Present Value) – чиста зведена вартість;
 - IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма доходності;
 - Payback Period – строк окупності інвестицій;
 - PI (Profitability Index) – індекс прибутковості;
 - DCF (Discounted Cash Flow) – дисконтований грошовий потік [4,10].
- Чутливий аналіз (sensitivity analysis) проводиться для оцінки, як зміна ключових параметрів (вартість, доходи, ставки дисконту) вплине на результати проекту. Це дозволяє краще зрозуміти ризики [5; 11].

Табличну структуру бюджету проекту можна адаптувати для проектів у різних сферах, як-от освіта, бізнес, будівництво тощо (табл.6.1).

Бюджет проекту є ключовим документом, що фіксує всі заплановані доходи та витрати, пов'язані з реалізацією ініціативи. Він дозволяє здійснити попередню оцінку необхідного фінансування, визначити структуру витрат, а також встановити джерела фінансового забезпечення [1; 2]. Такий бюджет слугує не лише інструментом планування, але й базою для контролю виконання проекту, порівняння фактичних і запланованих показників, а також для подальшого аналізу фінансової ефективності.

Таблиця 6.1

Бюджет проєкту (структурований за етапами та статтями витрат)

№	Стаття витрат	Етап 1 Підготовка	Етап 2 Реалізація	Етап 3 Завершення	Разом, грн
1.	Заробітна плата персоналу	30 000	120 000	40 000	190 000
2.	Оренда приміщень	10 000	30 000	10 000	50 000
3.	Закупівля обладнання та матеріалів	50 000	80 000	5 000	135 000
4.	Маркетинг та просування	5 000	25 000	10 000	40 000
5.	Маркетинг та просування	5 000	25 000	10 000	40 000
6.	Непередбачені витрати (резерв 5%)	5 250	13 750	3 000	22 000
7.	РАЗОМ	110 250	288 750	73 000	472 000

На основі затвердженого бюджету можна побудувати прогноз грошових потоків – інструмент, який відображає надходження та вибуття коштів у часовому розрізі. Саме ці дані стають основою для обчислення основних фінансових індикаторів, таких як чиста зведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та строк окупності (Payback Period) [3].

Наступним кроком після складання бюджету є аналіз грошових потоків проєкту (Cash Flow Analysis). Цей аналіз дає змогу виявити динаміку надходжень та витрат у часовому розрізі – зазвичай поквартально або щороку, залежно від тривалості проєкту. Такий підхід дозволяє не лише оцінити фінансову

життєздатність ініціативи, але й виявити можливі періоди дефіциту чи надлишку коштів, що важливо для планування фінансування та уникнення касових розривів.

Грошовий потік поділяється на три основні компоненти:

- операційний потік – надходження від основної діяльності (наприклад, реалізація продукту чи послуг) та відповідні поточні витрати;
- інвестиційний потік – витрати на придбання обладнання, інфраструктури, ліцензій тощо;
- фінансовий потік – залучення або повернення кредитів, інвестицій, сплата дивідендів [5].

На основі прогнозу грошових потоків розраховуються ключові індикатори ефективності, які дають відповідь на запитання: є проєкт економічно доцільним чи ні.

NPV (Net Present Value) – показує загальну величину вигоди, зведену до поточної вартості. Якщо $NPV > 0$ – проєкт вигідний [6].

IRR (Internal Rate of Return) – рівень дохідності, при якому NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проєкт доцільний [7].

Payback Period – період, за який інвестиції окупляться. Чим коротший цей період, тим менше ризику [8].

PI (Profitability Index) – співвідношення між приведеними вигодами та витратами. Якщо $PI > 1$ – проєкт вигідний [9].

DCF (Discounted Cash Flow) – методика аналізу, яка враховує зміну вартості грошей у часі [10].

Додатково застосовується чутливий аналіз (sensitivity analysis), який допомагає моделювати вплив змін вхідних параметрів на результати проєкту (наприклад, зміна вартості ресурсів чи обсягів реалізації). Це дає змогу виявити вразливі місця проєкту та адаптувати стратегію фінансування [11; 12].

Отже, якісна фінансова оцінка дає змогу:

- ✓ оптимізувати розподіл ресурсів;
- ✓ сформулювати обґрунтовану аргументацію для інвесторів;
- ✓ підготувати заявку на грант;

- ✓ реалізувати контроль за фактичним використанням коштів [13; 14].

Грошовий потік (Cash Flow) – це ключовий індикатор фінансового здоров'я проєкту, що фіксує рух коштів: надходження (інкасації) та вибуття (витрати) у розрізі часу. Аналіз грошових потоків забезпечує розуміння того, чи здатен проєкт самостійно фінансувати свою діяльність, чи потребує зовнішніх ресурсів (кредити, інвестиції), на яких етапах виникають пікові потреби в грошах.

Прогноз грошового потоку зазвичай здійснюється поквартально або щорічно для всього життєвого циклу проєкту. Основою є дані бюджету, а також припущення щодо обсягів реалізації, термінів платежів, умов контрактів та обслуговування позик. Для зручності розрахунку застосовується формат чистого грошового потоку (Net Cash Flow, NCF), де:

$$\text{NCF} = \text{Валові надходження} - \text{Загальні витрати}$$

Далі цей потік підлягає дисконтуванню, тобто зведенню майбутніх сум до поточної вартості з урахуванням інфляції, ризиків і альтернативної вартості капіталу.

Методи оцінки фінансової ефективності проєктів. Після побудови грошового потоку доцільно провести оцінювання доцільності проєкту, застосовуючи стандартизовані фінансові індикатори, які дозволяють порівнювати варіанти, прогнозувати прибутковість і приймати інвестиційні рішення. Ось найважливіші з них:

NPV (Net Present Value / Чиста зведена вартість) - показує загальну вигоду проєкту, виражену в поточній вартості грошей. Розраховується як сума всіх дисконтованих грошових потоків.

Якщо $\text{NPV} > 0$, проєкт фінансово привабливий.

IRR (Internal Rate of Return / Внутрішня норма дохідності) - це така ставка дисконту, при якій $\text{NPV} = 0$. IRR демонструє рівень очікуваної прибутковості проєкту.

Якщо $IRR >$ вартість капіталу, проєкт варто реалізувати.

Payback Period (Строк окупності) - часовий проміжок, за який початкові інвестиції будуть повністю повернуті.

Чим коротший строк, тим нижчий ризик втрат.

PI (Profitability Index / Індекс прибутковості) відображає співвідношення між дисконтованими вигодами та витратами:

Якщо $PI > 1$, проєкт ефективний.

DCF (Discounted Cash Flow / Дисконтований грошовий потік) – метод, що передбачає врахування зміни вартості грошей у часі для всієї серії потоків.

Крім базового розрахунку, важливо провести чутливий аналіз (sensitivity analysis) – аналіз залежності фінансових показників проєкту від змін вхідних параметрів:

- Як зміниться NPV, якщо вартість сировини зросте на 10%?
- Що буде зі строком окупності, якщо обсяги продажів зменшаться на 15%?
- Який вплив має зростання дисконтної ставки?

Такий підхід дозволяє керівнику проєкту оцінити фінансову стійкість і визначити «вразливі точки» ініціативи, а також – сформулювати резервні сценарії управління ризиками.

Фінансова оцінка в проєктному менеджменті не лише слугує підґрунтям для ухвалення рішення про старт чи відмову від проєкту, а й дає змогу:

- оптимізувати розподіл ресурсів;
- обґрунтувати фінансування перед інвесторами або донорами;
- підготувати документацію для грантових заявок;
- проводити моніторинг виконання фінансових показників у процесі реалізації.

Фінансова оцінка є критично важливим елементом управління проєктами, що дозволяє здійснити обґрунтоване планування, оцінити доцільність інвестицій і забезпечити раціональне використання ресурсів. Формування бюджету, аналіз грошових потоків та обчислення фінансових індикаторів дають змогу не лише передбачити майбутню ефективність проєкту, але й виявити потенційні ризики й «вузькі місця». Застосування таких показників, як NPV, IRR, строк окупності та індекс прибутковості, забезпечує об'єктивну оцінку рентабельності проєкту та підтримує процес ухвалення управлінських рішень. Крім того, чутливий аналіз дозволяє підготуватися до змін зовнішніх і внутрішніх факторів, що підвищує гнучкість та стійкість проєктної ініціативи.

Отже, якісна фінансова оцінка слугує не лише інструментом контролю, а й запорукою успішної реалізації проєкту в умовах обмежених ресурсів та невизначеності середовища.

6.2. Інвестиційна доцільність та економічне обґрунтування проєктів

Оцінювання інвестиційної доцільності являє собою процес визначення того, наскільки вигідно вкладати ресурси у проєкт з погляду довгострокової економічної ефективності, суспільного впливу та сталого розвитку. Це ключовий елемент у прийнятті рішень щодо фінансування й реалізації проєктів, зокрема у сфері державного управління, інфраструктури, бізнесу та соціального підприємництва.

Інвестиційна доцільність – це комплексна оцінка потенціалу проєкту з точки зору фінансової віддачі, стратегічної відповідності цілям організації та можливостей практичної реалізації. У контексті управління проєктами визначення доцільності інвестицій є критично важливим етапом, що забезпечує обґрунтованість рішень щодо початку, модифікації або припинення проєктної ініціативи [2].

Економічне обґрунтування включає не лише розрахунки грошових потоків, але й аналіз соціально-економічного ефекту, оцінку альтернатив, вивчення зовнішніх умов реалізації, потреб

споживачів та стейкхолдерів [3; 12]. Це дозволяє забезпечити ширший погляд на проєкт, ніж лише комерційна вигода.

Інвестиційний аналіз спрямований на:

- визначення загальної вартості проєкту (Total Project Cost);
- оцінювання економічних вигод і витрат;
- прогнозування строку повернення інвестицій;
- виявлення ризиків та зовнішніх впливів;
- обґрунтування необхідності реалізації проєкту в порівнянні з альтернативами [2; 3].

Оцінка інвестиційної доцільності проєкту починається з ґрунтового аналізу його потенціалу та середовища реалізації. Вона охоплює не лише фінансові параметри, а й стратегічну важливість, реалізаційні ризики та очікувану суспільну або економічну вигоду. Щоб сформувати всебічну картину ефективності майбутніх інвестицій, доцільно дотримуватися послідовності у проведенні оцінки, яка включає низку ключових етапів (рис.6.2).



Рис. 6.2. Основні етапи інвестиційної доцільності

Обґрунтування інвестиційної доцільності є центральним етапом при прийнятті рішень щодо реалізації проєкту, оскільки воно забезпечує аналіз як фінансових, так і нефінансових аспектів. Цей процес передбачає оцінку ринку, визначення параметрів ініціативи, розгляд сценаріїв реалізації, фінансово-

економічну оцінку та аналіз соціальних або екологічних ефектів [2, с. 41–44].

Першим кроком виступає аналіз зовнішнього середовища та ринку, який включає дослідження поточних ринкових тенденцій, прогнозування попиту на продукцію чи послугу, а також аналіз конкурентного середовища. Особливу увагу приділяють бар'єрам входу на ринок і чинникам регуляторного впливу. У цьому контексті доцільно також ідентифікувати основні політичні, економічні та соціальні ризики, що можуть вплинути на реалізацію проекту [4].

Наступним етапом є формулювання цілей та ключових параметрів проекту. Тут визначаються масштаб і тривалість ініціативи, джерела фінансування, орієнтовна структура витрат і доходів, а також очікувані результати. Залежно від особливостей проекту, деталізуються потреби в ресурсах: матеріальних, трудових і фінансових [1].

Далі проводиться розробка сценаріїв реалізації – як базового, так і альтернативних (оптимістичного, песимістичного). Для кожного сценарію оцінюють імовірні результати з урахуванням ризиків і можливостей. Найдоцільніший варіант обирається за критерієм балансу між очікуваним прибутком і рівнем ризику [3].

Центральне місце займає фінансово-економічний аналіз. Він охоплює складання бюджету, розрахунок грошових потоків, визначення таких показників ефективності, як NPV, IRR, PI, Payback Period, DCF. Порівняння з альтернативними варіантами інвестування допомагає обґрунтувати найбільш раціональне використання ресурсів [5].

Завершальним, але не менш важливим етапом, є оцінка нефінансових вигод, які не підлягають прямій монетарній оцінці, але можуть мати вагоме значення для зацікавлених сторін. Сюди належать очікувані соціальні ефекти, екологічні переваги, впровадження інновацій, поліпшення іміджу організації, розвиток кадрового потенціалу та налагодження партнерств [6].

Комплексне обґрунтування інвестиційної доцільності дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про потенціал проекту як з економічної, так і з нефінансової точки зору. Водночас, для

прийняття остаточного рішення щодо інвестування, необхідно здійснити кількісну оцінку ефективності на основі фінансових індикаторів, що дозволяють порівняти витрати та вигоди проекту у часовому розрізі. Для цього в проектному менеджменті використовують показники інвестиційної привабливості, які дають змогу визначити очікувану дохідність, строк окупності та рентабельність вкладень (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Основні показники інвестиційної привабливості

№	Назва показника	Характеристика
1.	Чиста приведена вартість NPV (Net Present Value)	NPV – різниця між приведеними доходами та витратами. Якщо $NPV > 0$, проект вважається вигідним.
2.	Внутрішня норма дохідності IRR (Internal Rate of Return)	IRR – дисконтна ставка, за якої $NPV = 0$. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проект є доцільним.
3.	Строк окупності Payback Period	Строк окупності – період, за який інвестиції повністю повертаються. Чим коротший строк, тим менше ризиків.
4.	Індекс прибутковості PI (Profitability Index)	PI – співвідношення між приведеними доходами та витратами. Якщо $PI > 1$, проект прибутковий.
5.	Дисконтований грошовий потік DCF (Discounted Cash Flow)	DCF – урахування зміни вартості грошей у часі для оцінки фінансової ефективності.

Показники інвестиційної привабливості дають змогу комплексно оцінити ефективність і доцільність реалізації проекту в умовах обмежених ресурсів. Зокрема:

NPV (Net Present Value / Чиста зведена вартість) показує загальну вигоду проекту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Якщо $NPV > 0$, проект генерує додаткову вартість і є фінансово доцільним.

IRR (Internal Rate of Return / Внутрішня норма дохідності) – це така ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує альтернативну вартість капіталу (наприклад, відсоткову ставку кредиту), проект вважається привабливим.

PI (Profitability Index / Індекс прибутковості) визначається як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до первинних інвестицій. $PI > 1$ свідчить про прибутковість проекту.

Payback Period (Строк окупності) – період часу, необхідний для повернення інвестицій. Менший строк означає менші ризики і вищу ліквідність проекту.

DCF (Discounted Cash Flow / Дисконтований грошовий потік) – метод, що враховує зміну вартості грошей у часі при оцінці доходів і витрат за весь період реалізації.

Приклад розрахунку показників інвестиційної привабливості:

Ситуація: Компанія інвестує 100 000 грн у проект, який триватиме 4 роки. Очікувані чисті грошові потоки:

1-й рік – 30000 грн

2-й рік – 35000 грн

3-й рік – 40000 грн

4-й рік – 45000 грн

Ставка дисконту – 12%.

Завдання: визначити основні показники інвестиційної привабливості компанії.

Чиста зведена вартість (NPV) обчислюється за формулою

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - IC, \text{ де}$$

CF_t – грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконту (0,12);

IC – інвестиційні витрати (100 000 грн).

Розрахунок NPV:

$$NPV = 30\,000 / 1,12^1 + 35\,000 / 1,12^2 + 40\,000 / 1,12^3 + 45\,000 / 1,12^4 - 100\,000 \approx 121\,580 - 100\,000 = 21\,580 \text{ грн}$$

Отже, $NPV > 0$, проєкт доцільний.

Визначення **Внутрішньої норми дохідності (IRR)** – це знаходження такої ставки дисконту r , при якій чиста зведена вартість (NPV) дорівнює нулю:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t - IC = 0, \text{ де}$$

CF_t – грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконту;

IC – початкові інвестиційні витрати.

Розрахунок IRR:

Попередньо відомо, що при ставці 12% $NPV \approx 21\,580$ грн ($NPV > 0$), а при ставці 20% $NPV < 0$. Тому використаємо метод лінійної інтерполяції:

$$IRR \approx r_1 + (NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)) * (r_2 - r_1), \text{ де:}$$

$$r_1 = 0.12 \text{ (12\%), } NPV_1 = 21\,580$$

$$r_2 = 0.20 \text{ (20\%), } NPV_2 \approx -4\,130$$

$$IRR \approx 0.12 + (21580 / (21580 - (-4130))) * (0.20 - 0.12)$$

$$IRR \approx 0.1871 \text{ або приблизно } 18.71\%.$$

Отже, внутрішня норма дохідності (IRR) становить приблизно 18,6%, що перевищує ставку дисконту 12%, а інвестиція приваблива з фінансової точки зору.

Розрахунок PI:

Формула Індексу прибутковості:

$$PI = \sum (CF_t / (1 + r)^t) / IC, \text{ де:}$$

CF_t – грошовий потік у році t ;
 r – ставка дисконту (0,12);
IC – інвестиційні витрати (100 000 грн).

$$PI = (30\,000 / 1,12^1 + 35\,000 / 1,12^2 + 40\,000 / 1,12^3 + 45\,000 / 1,12^4) / 100\,000 \approx 121\,580 / 100\,000 = 1,2158$$

Отже, $PI > 1$, проект прибутковий.

Розрахунок Payback Period:

Строк окупності (Payback Period) обчислюється за формулою:

Payback Period = рік, у якому накопичені грошові потоки стають \geq інвестиційним витратам

Накопичення грошових потоків:

Рік 1: 30 000 грн

Рік 2: 30 000 + 35 000 = 65 000 грн

Рік 3: 65 000 + 40 000 = 105 000 грн

Інвестиції: 100 000 грн - окупність настає між 2 і 3 роком.

Payback Period $\approx 2 + (100\,000 - 65\,000) / 40\,000 = 2,875$ року

Розрахунок DCF:

Дисконтований грошовий потік (DCF) обчислюється за формулою

$$DCF = \sum (CF_t / (1 + r)^t), \text{ де}$$

CF_t – грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконту (0,12)

$$DCF = 30\,000 / 1,12^1 + 35\,000 / 1,12^2 + 40\,000 / 1,12^3 + 45\,000 / 1,12^4 \approx 121\,580 \text{ грн.}$$

На основі розрахунків показників NPV, IRR, PI, Payback Period та DCF можна зробити висновок, що інвестиційний проект фінансово доцільний, прибутковий та має прийнятний рівень ризику.

Проведені розрахунки демонструють приклад практичного застосування основних показників інвестиційної привабливості,

які забезпечують обґрунтовану основу для ухвалення інвестиційних рішень, особливо у випадках, коли необхідно порівняти кілька альтернативних варіантів. Вони дають змогу:

- визначити, чи створює проєкт додану вартість;
- оцінити рівень ризику та дохідності інвестицій;
- виявити чутливість проєкту до зміни ключових параметрів (ставки дисконту, обсягів продажу, витрат тощо);
- розробити резервні сценарії для управління ризиками.

Інвестиційна доцільність – це критичний аспект управління проєктами, який забезпечує обґрунтованість прийняття рішень щодо доцільності вкладення ресурсів. Комплексний підхід до оцінювання включає як фінансові індикатори (NPV, IRR, PI, Payback Period, DCF), так і нефінансові аспекти – соціальний, екологічний, стратегічний вплив.

У результаті аналізу прикладного кейсу доведено, що проєкт привабливий за всіма ключовими показниками. Зокрема:

- $NPV > 0$ свідчить про наявність економічного ефекту,
- $IRR >$ ставки дисконту вказує на прибутковість,
- $PI > 1$ підтверджує ефективність інвестицій,
- $Payback\ Period \leq 3$ роки забезпечує швидке повернення вкладень,
- DCF дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі.

Фінансово-економічне обґрунтування виступає основою прийняття раціональних рішень, підвищує прозорість і ефективність інвестиційного процесу, а також дозволяє знизити ризики та забезпечити стійкість реалізації проєктів в умовах невизначеності й конкуренції.

Використання комплексу показників дає змогу врахувати не лише обсяг прибутку, а й часові рамки його отримання, ризики та альтернативні витрати.

Після кількісного аналізу ефективності інвестицій важливо врахувати, що підходи до обґрунтування доцільності можуть суттєво відрізнитися залежно від типу проєкту. Фінансові показники – необхідна, але не завжди достатня умова для

прийняття управлінського рішення. У практиці проєктного менеджменту велике значення має контекст, у якому реалізується ініціатива, – галузь, стратегічні цілі, соціальні наслідки, ресурсна база. Саме тому доцільно розглядати особливості обґрунтування інвестиційної доцільності для різних типів проєктів.

Бізнес-проєкти орієнтовані передусім на отримання прибутку, тому ключовими аспектами оцінки є строк окупності, рівень прибутковості, cash flow, конкурентоспроможність і ринкові перспективи. У таких випадках пріоритет надається детальному маркетинговому аналізу та сценарному прогнозуванню.

Соціальні та освітні проєкти мають на меті досягнення суспільного ефекту, тому акцент зміщується з комерційних вигід на нефінансові результати – вплив на цільові групи, розширення доступу до послуг, поліпшення якості життя. Часто використовують підхід SROI (Social Return on Investment) – соціальна віддача на інвестиції, що враховує немонетарні вигоди.

Інфраструктурні проєкти потребують довгострокового планування, оскільки пов'язані з високими капіталовкладеннями та значним суспільним впливом. Тут важливо враховувати екологічні наслідки, інституційну сталість, доступність для громад та рівень державної підтримки.

В процесі оцінювання інвестиційної доцільності важливо не лише аналізувати показники прибутковості, рентабельності та строків окупності, а й враховувати специфіку конкретного проєкту: його галузеву приналежність, соціальну значущість, довгострокові наслідки та контекст реалізації. З огляду на це, застосування відповідного методологічного інструментарію дозволяє забезпечити глибоке та всебічне економічне обґрунтування ініціативи.

У сучасному проєктному менеджменті для цього використовують різноманітні методи економічного обґрунтування, які дають змогу не лише оцінити витрати й вигоди, а й проаналізувати ризики, альтернативи та життєвий цикл проєкту (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Методи економічного обґрунтування проєктів

№	Метод	Характеристика
1.	Витратний метод	Визначення необхідних ресурсів та оцінка їх ефективності для досягнення мети проєкту.
2.	Порівняльний аналіз (benchmarking)	Порівняння із подібними проєктами у галузі, країні чи регіоні для виявлення найкращих практик.
3.	Метод оцінки вартості життєвого циклу (LCC)	Аналіз усіх витрат протягом життєвого циклу проєкту: реалізація, експлуатація, техобслуговування, утилізація.
4.	SWOT-аналіз інвестиційного середовища	Оцінка сильних і слабких сторін проєкту, а також зовнішніх можливостей і загроз.
5.	Аналіз вигод і витрат Cost-Benefit Analysis (CBA)	Класичний метод зіставлення вигод і витрат для прийняття зважених управлінських рішень.

Методи економічного обґрунтування дають змогу комплексно оцінити ефективність проєкту з урахуванням фінансових, стратегічних, соціальних і екологічних аспектів. Залежно від типу проєкту, галузі та джерел фінансування доцільно комбінувати кілька підходів для отримання повнішої та об'єктивнішої картини. Використання цих методів підвищує якість управлінських рішень, забезпечує прозорість і дозволяє аргументовано обґрунтувати потребу в реалізації ініціативи перед інвесторами, донорами чи владними структурами.

Економічне обґрунтування дає змогу не лише оцінити ефективність проєкту, а й оптимізувати використання ресурсів, обрати найкращий варіант серед альтернатив і підвищити довіру інвесторів, партнерів та зацікавлених сторін. Отже, системний підхід до оцінки інвестиційної доцільності стає запорукою успішного управління проєктами в умовах сучасної економічної нестабільності та ресурсних обмежень.

6.3. Ідентифікація, аналіз та оцінювання ризиків

Управління ризиками є ключовим компонентом усіх етапів життєвого циклу проєкту. Воно забезпечує системний підхід до виявлення, аналізу, оцінювання та подальшого керування негативними чинниками, що можуть позначитись на досягненні цілей проєкту. Ідентифікація ризиків розпочинається на етапі ініціації та продовжується впродовж усього циклу проєкту. Метою є створення списку всіх потенційних загроз, які можуть позначитися на реалізації проєкту.

Ідентифікація ризиків – це перший етап процесу управління ризиками, який полягає у виявленні всіх можливих факторів, що можуть вплинути на проєкт негативно. Цей етап має велике значення, адже саме своєчасне виявлення потенційних проблем дозволяє підготуватися до них заздалегідь і мінімізувати їх вплив на результати.

Джерела виникнення ризиків у проєктному середовищі мають різне походження – від зовнішніх економіко-політичних умов до внутрішньоорганізаційних недоліків. Розподіл ризиків за їх походженням дозволяє цілісно охопити всі можливі сфери виникнення загроз і сприяє структурованому підходу до їх ідентифікації. Така класифікація полегшує подальший аналіз і дає змогу визначити пріоритетність у роботі з ризиками.

Аналіз джерел виникнення ризиків дає змогу сформувати базову основу для їх подальшої класифікації та систематизації. Виявлені ризики доцільно структурувати за рівнем їх впливу, ймовірністю настання та наслідками для проєкту. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати наявні загрози, а й сформувати карту ризиків, яка стане зручним інструментом для візуалізації пріоритетів в управлінні ними (рис. 6.3). У сучасному проєктному менеджменті також широко застосовуються методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Якісний аналіз дає змогу провести експертну оцінку ризиків за суб'єктивними критеріями (наприклад, шкалами впливу та ймовірності), тоді як кількісний аналіз базується на числових даних і математичних моделях. Обидва методи часто застосовуються разом, утворюючи взаємодоповнюючий підхід.

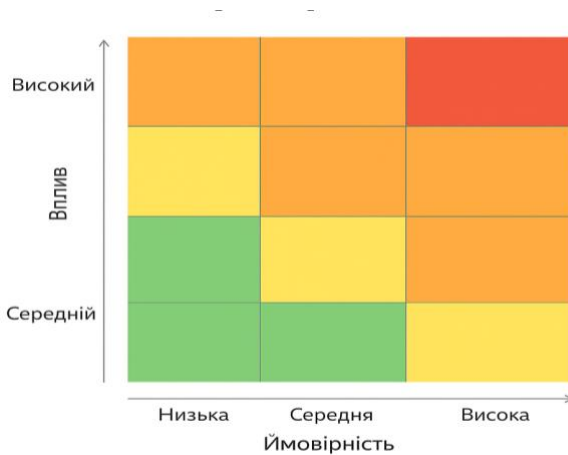


Рис. 6.3. Карта ризиків у проєктному менеджменті

Для якісної ідентифікації ризиків використовують як якісні, так і кількісні методи. Найбільш поширені такі:

- SWOT-аналіз – дозволяє виявити внутрішні слабкі сторони (W) та загрози (T), які можуть перешкоджати досягненню цілей проєкту.

- метод «мозкового штурму» – групова дискусія експертів, у якій учасники вільно висловлюють ідеї щодо можливих ризиків.

- аналіз припущень – вивчення гіпотез, закладених у план проєкту, та їхня потенційна ненадійність.

- аналіз попередніх проєктів – вивчення досвіду минулих ініціатив для виявлення типових або повторюваних ризиків.

- інтерв'ювання та опитування експертів – залучення фахівців до виявлення ризиків з урахуванням галузевих особливостей.

Ідентифікація ризиків є першочерговим кроком у системі управління ризиками проєкту, який забезпечує основу для подальшого аналізу та реагування. Виявлені ризики доцільно класифікувати за джерелами виникнення, що дозволяє краще зрозуміти їх природу, потенційний вплив та можливості запобігання.

Класифікація ризиків за джерелами походження є одним із найбільш поширених підходів у проєктному менеджменті, оскільки дозволяє структурувати ризики відповідно до зовнішніх і внутрішніх чинників середовища реалізації проєкту (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Основні джерела виникнення ризиків у проєктній діяльності

Джерело ризику	Приклади
Зовнішні фактори	Зміни в законодавстві, політична нестабільність, валютні коливання, економічні кризи, стихійні лиха
Внутрішні організаційні фактори	Недостатнє планування, відсутність чіткої структури управління, кадрові зміни, конфлікти в команді
Фінансові ризики	Недостатнє фінансування, перевищення бюджету, непередбачені витрати
Технічні ризики	Відмова обладнання, помилки в технічному завданні, застарілі технології
Операційні ризики	Низька кваліфікація персоналу, затримки постачання, помилки в логістиці
Правові та регуляторні ризики	Втрата ліцензії, невідповідність нормативам, податкові санкції
Репутаційні ризики	Негативна реакція суспільства, медіа та/або стейкхолдерів
Екологічні та соціальні ризики	Забруднення довкілля, соціальна напруженість, опір місцевих громад

Ця класифікація дозволяє не лише повно охопити можливі джерела ризиків, а й закласти основу для формування системного підходу до їх аналізу.

Наприклад, зовнішні ризики зазвичай важче контролювати, проте їх можна передбачити і мінімізувати шляхом адаптивного планування або страхування. Натомість внутрішні ризики часто пов'язані з організаційними процесами, отже, їх можна усунути шляхом оптимізації управлінських рішень, покращення комунікації чи зміцнення команди проєкту.

Розуміння джерел ризиків дає змогу систематизувати виявлені ризики, оцінити залежність ризиків один від одного,

визначити, які з них можна усунути на ранньому етапі та сформувати ефективні стратегії реагування.

Процес ідентифікації ризиків передбачає систематичне виявлення всіх потенційних факторів, які можуть негативно вплинути на реалізацію проєкту. Його головною метою є формування бази даних ризиків, що є основою подальшого аналізу, оцінювання та планування реагування. Процедура ідентифікації включає декілька послідовних етапів, які пов'язані між собою (рис. 6.4).

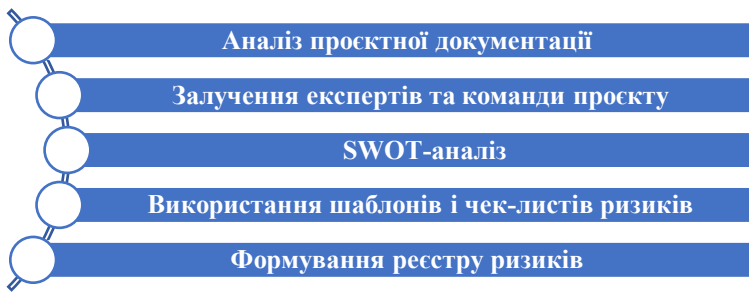


Рис. 6.4. Процес ідентифікації ризиків

Процес ідентифікації ризиків демонструє, що ефективно виявлення загроз вимагає структурованого підходу з чіткою послідовністю дій – від збору початкової інформації до формалізації результатів у документах. Така поетапність дозволяє не лише зафіксувати всі потенційні джерела ризиків, але й забезпечити їх систематизацію для подальшого аналізу. Завдяки цьому управління ризиками стає більш передбачуваним, прозорим і контрольованим на всіх етапах реалізації проєкту (табл. 6.5).

Ідентифікація ризиків не є одноразовим завданням, а триває протягом усього життєвого циклу проєкту. Регулярні перегляди та оновлення реєстру ризиків забезпечують актуальність управлінських рішень і дозволяють своєчасно реагувати на нові загрози або зміни у середовищі проєкту.

Після завершення ідентифікації ризиків, команда переходить до наступного етапу – аналізу ризиків, який передбачає оцінку ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного впливу

на проєкт. На цьому етапі формуються підстави для визначення пріоритетів управління та вибору стратегії реагування.

Таблиця 6.5

Приклад структури реєстру ризиків

Опис ризику	Джерело ризику/ Імовірність	Потенційні наслідки	Категорія	Відповідач
Затримка поставки обладнання	Зовнішній постачальник / Висока	Відтермінування запуску фази реалізації	Операційний	Логіст
Невідповідність бюджету	Недостатнє планування /Середня	Потреба в перегляді обсягу робіт	Фінансовий	Фінансовий менеджер
Втрата ключового члена команди	Зміна персоналу /Низька	Уповільнення темпу роботи	Організаційний	HR-менеджер

Для зручності аналізу часто використовуються якісні та кількісні методи, зокрема матриця ризиків, шкали оцінки впливу та ймовірності, а також рейтингові моделі. Їх застосування дозволяє перетворити список ідентифікованих загроз на структуровану базу для подальших управлінських рішень.

Якісний аналіз ризиків передбачає описову оцінку ризиків за двома основними параметрами:

- ймовірність виникнення – наскільки ймовірно, що ризик реалізується;
- вплив на проєкт – наскільки сильно ризик може зашкодити досягненню цілей.

Параметри аналізу можна представити у вигляді матриці пріоритетності ризиків, що дозволяє візуально оцінити рівень загроз (табл. 6.6).

Оцінювання ризиків – це наступний логічний крок, який дозволяє відповісти на запитання: *які з ризиків є найбільш*

критичними і потребують негайного реагування, а які можуть бути прийнятними або підлягають моніторингу.

Таблиця 6.6

Матриця оцінювання ризиків

Ймовірність / Вплив	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик
Середня ймовірність	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Висока ймовірність	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик

Матричний підхід дозволяє класифікувати ризики на:

- допустимі – не потребують активного реагування;
- підконтрольні – потребують моніторингу та плану дій;
- критичні – потребують негайного втручання.

Оцінювання ризиків – це наступний логічний крок, який дозволяє відповісти на запитання: *які з ризиків найбільш критичні і потребують негайного реагування*, а які можуть бути прийнятними або підлягають моніторингу.

Кількісний аналіз ризиків передбачає розрахунок очікуваного впливу ризику (Expected Monetary Value – EMV) за формулою

$$EMV = P \times I, \text{ де}$$

P – імовірність настання ризику (у %, десяткове значення);

I – величина потенційного збитку (у грошовому вираженні).

*Приклад: Ймовірність затримки постачання обладнання – 0,3 (30%), збитки у разі реалізації – 50 000 грн.
 $EMV = 0,3 \times 50\,000 = 15\,000$ грн.*

Цей показник дозволяє оцінити сумарні очікувані збитки від кожного ризику, що корисно для пріоритизації та формування резервів.

На основі аналізу формується реєстр ризиків, де кожен ризик класифікується за рівнем небезпеки. Ризики з найвищим EMV

або потраплянням у червону зону матриці виносяться на перший план для розробки стратегії реагування.

Комплексна ідентифікація, аналіз та оцінювання ризиків є фундаментом ефективного управління проектами. Завдяки системному підходу на цьому етапі виявляються як зовнішні, так і внутрішні загрози, що можуть вплинути на строки, бюджет, якість і досягнення цілей проекту. Своєчасне виявлення джерел ризиків дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, а їх аналіз за допомогою якісних і кількісних методів – визначити рівень ймовірності настання та масштаб можливих наслідків.

Ідентифікація та побудова карти ризиків, оцінка впливу на проектну діяльність сприяють пріоритезації заходів реагування, які будуть розглянуті у наступному підпункті. Отже, оцінювання ризиків створює надійне підґрунтя для формування стратегій їх подолання, мінімізації або прийняття, забезпечуючи цілісність і життєздатність проекту на всіх етапах його реалізації.

6.4. Стратегії управління ризиками та практичні кейси

Оцінювання інвестиційної доцільності являє собою процес визначення того, наскільки вигідно вкладати ресурси у проект з погляду довгострокової економічної ефективності, суспільного впливу та сталого розвитку. Це ключовий елемент у прийнятті рішень щодо фінансування

Управління ризиками не обмежується лише їх виявленням та оцінюванням. Ключове значення має вибір і впровадження відповідних стратегій реагування, що дозволяють мінімізувати негативний вплив ризиків або скористатися потенційними можливостями. Ефективне управління ризиками полягає у поєднанні проактивного планування з гнучкістю у реалізації рішень.

Згідно з міжнародними стандартами (зокрема, ISO 31000 та PMBOK Guide), виділяють чотири базові стратегії управління ризиками:

1. Уникнення ризику (Risk Avoidance) - це стратегія, за якої організація змінює план дій або структуру проекту з метою повного усунення джерела ризику. Прикладом може бути

відмова від співпраці з ненадійними підрядниками або заміна складної технології на простішу, менш ризиковану.

2. Зниження ризику (Risk Mitigation) - це зменшення ймовірності виникнення ризику або зниження рівня його впливу. Така стратегія передбачає впровадження додаткових заходів контролю, перевірок або резервів. Наприклад, створення резервного бюджету або навчання персоналу щодо реагування на критичні ситуації.

3. Передача ризику (Risk Transfer) - суть цієї стратегії полягає в передачі відповідальності за ризик третім сторонам. Це може бути страхування, аутсорсинг або договір про субпідряд. Наприклад, страхування від затримки поставок або передача ризикових видів діяльності партнеру.

4. Прийняття ризику (Risk Acceptance) - це свідоме визнання ризику без спеціальних заходів впливу на нього. Зазвичай застосовується у разі, коли витрати на управління перевищують потенційний збиток або коли ризик має низьку ймовірність і невеликий вплив. У такому разі створюється план дій на випадок реалізації ризику (контингентний план).

Застосування відповідної стратегії управління ризиком залежить від характеру загрози, ймовірності її виникнення, ступеня впливу на проект та ресурсних можливостей організації. Вибір стратегії має ґрунтуватися на попередньому аналізі та співвідношенні витрат і вигод.

У практиці проєктного менеджменту часто використовується комбінований підхід, коли для різних ризиків застосовують різні стратегії з метою забезпечення найбільшої гнучкості управління (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Порівняльна характеристика базових стратегій управління ризиками

Стратегія	Суть підходу	Коли застосовується	Приклад
Уникнення (Avoidance)	Повна відмова від дій, що викликають ризик	Високий ризик з критичними наслідками	Відмова від реалізації нестабільного

			міжнародного проекту
Зниження (Mitigation)	Зменшення ймовірності або впливу ризику	Середній/високий ризик, можлива оптимізація	Розробка резервного бюджету, впровадження дублюючих систем
Передача (Transfer)	Делегування відповідальності іншій стороні	Ризики, які можна застрахувати або передати	Страхування ризику зриву логістики, аутсорсинг ризикових процесів
Прийняття (Acceptance)	Визнання ризику без активного впливу, можлива підготовка до його наслідків	Низький ризик або невиправдані витрати на управління	Ризик тимчасових затримок, створення плану на випадок реалізації

Ефективне управління ризиками передбачає не лише їх своєчасне виявлення, але й усвідомлений вибір відповідної стратегії реагування. Кожна стратегія – уникнення, зниження, передача або прийняття має свої переваги та доцільність залежно від характеру ризику, його ймовірності та потенційного впливу на проект.

Застосування комбінованого підходу, коли різні ризики потребують різних стратегій реагування, дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість проекту в умовах динамічного середовища. Такий підхід формує основу для подальшої розробки планів управління ризиками та впровадження практичних кейсів, які розкриють специфіку застосування стратегій у реальних проектних ситуаціях.

Для успішного застосування стратегій управління ризиками необхідне їх впровадження в реальних умовах проектної діяльності. Практичні кейси дозволяють продемонструвати, як ті чи інші ризики були ідентифіковані, оцінені та які стратегії реагування застосовано з урахуванням специфіки проекту (табл.6.8).

Таблиця 6.8

Практичні кейси управління ризиками у проєктах

Галузь проєкту	Ризик	Ймовірність/ Вплив	Стратегія	Ефект
Освіта	Збої у роботі дистанційної платформи	Висока /Високий	Зниження ризику	Забезпечено стабільну роботу системи
Інфраструктура	Політична нестабільність	Середня /Критичний	Передача ризику	Укладено договір з гарантіями
Бізнес	Низький попит на новий концепт ресторану	Середня /Середній	Прийняття ризику	Адаптація меню та збереження гнучкості
Соціальний	Пасивність цільової аудиторії	Висока/ Високий	Уникнення ризику	Переформатовано заходи, збільшено охоплення

Розгляд прикладів із різних сфер показує, що вибір стратегії управління ризиком залежить від його природи, масштабу та контексту реалізації проєкту. У практиці проєктного менеджменту найефективнішим виявляється комбінований підхід, за якого для різних категорій ризиків застосовуються різні стратегії (уникнення, зниження, передача або прийняття). Це дозволяє підвищити гнучкість управління, зменшити ймовірність реалізації загроз та забезпечити досягнення поставлених цілей навіть в умовах невизначеності.

Список рекомендованої літератури

14. Шинкарук Л. В. Управління проєктами : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 424 с.

15. Савлук М. І., Савлук І. М. Проєктний аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 312 с.

16. Квасницька Р. С. Управління інвестиційними проєктами : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 256 с.

17. Журавльов П. М. Оцінювання ефективності інвестиційних проєктів : навч. посіб. Харків : Факт, 2019. 198 с.

18. Пилипенко А. А. Управління ризиками у проєктах : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 212 с.
19. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management Guidance on project management. International Organization for Standardization, 2020.
20. ISO 31000:2018. Risk management Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.
21. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition. Newtown Square, PA : PMI, 2021. 370 p.
22. UNDP. Toolkit for Project Risk Management in Development Projects. United Nations Development Programme, 2022. URL: <https://www.undp.org>
23. Гончаренко В. І. Фінансовий менеджмент : підручник / В. І. Гончаренко. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 436 с.
24. Бородієнко О. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2022. 358 с.
25. Ставицький А. М. Інвестиції : підручник / А. М. Ставицький, Т. А. Шевчук. Львів : Новий світ, 2020. 340 с.
26. Дьяків В. М. Економічна ефективність інвестицій : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 228 с.
27. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації з оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Київ, 2022. URL: <https://www.me.gov.ua>
28. European Commission. Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Brussels : EC, 2021. URL: <https://ec.europa.eu>
29. Стратегії фінансування інвестиційної діяльності підприємств : навч. посіб. / [за ред. І. В. Бланка]. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2020. 344 с.
30. Козак Ю. Г., Лаптев С. І. Міжнародний фінансовий менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.
31. Тринчук Я. П. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 210 с.
32. Deloitte. Project financial management and budgeting. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
33. USAID. Financial Planning & Cost Analysis Handbook. 2022. URL: <https://www.usaid.gov/205>

ПРАКТИКУМ

Завдання 1. Побудова бюджету проєкту

Мета: навчитися формувати базовий бюджет проєкту.

Завдання:

- На основі обраного проєкту сформуєте бюджет за такими статтями: оренда, обладнання, заробітна плата, закупівлі, маркетинг, резерви.

Форма виконання: таблиця з розрахунками (Excel/Word).

Завдання 2. Розрахунок NPV та Payback Period

Мета: опанувати методи оцінки інвестиційної ефективності.

Завдання:

- Для проєкту з інвестицією 250 000 грн і такими грошовими потоками:

Рік 1 – 80 000 грн

Рік 2 – 100 000 грн

Рік 3 – 120 000 грн

Рік 4 – 100 000 грн

Розрахуйте NPV (ставка дисконту - 12%) та строк окупності.

Форма виконання: розрахунок з поясненням (PDF/Word).

Завдання 3. Визначення IRR та аналіз інвестиційної доцільності.

Мета: навчитися застосовувати показник внутрішньої норми рентабельності.

Завдання:

- На основі грошових потоків з попереднього завдання визначте приблизне значення IRR методом інтеграцій. Зробіть висновок щодо інвестпривабливості.

Форма виконання: розв'язок та висновок.

Завдання 4. Порівняльний аналіз проєктів

Мета: навчитися приймати рішення на основі декількох інвестиційних варіантів.

Завдання:

- Є два проєкти. Обидва вимагають 300 000 грн інвестицій. Один має NPV = 40000 грн, IRR = 15%, PI = 1,2. Другий – NPV = 60000 грн, IRR = 13%, PI = 1,1. Обґрунтуйте, який обрати, враховуючи різні стратегії та обмеження.

Форма виконання: порівняльна таблиця та аналітична записка у вигляді звіту.

Завдання 5. Ідентифікація ризиків проєкту

Мета: навчитися виявляти ключові ризики на ранніх етапах.

Завдання:

- Виберіть будь-який проєкт та складіть список потенційних ризиків із класифікацією за джерелами.

Форма виконання: розробка таблиці ризиків та висновок.

Завдання 6. Побудова карти ризиків

Мета: візуалізувати рівень загроз для пріоритизації.

Завдання:

- На основі ризиків із завдання 5 побудуйте матрицю ризиків (ось X – ймовірність, Y – вплив).

Форма виконання: рисунок (можна схематично у Word/Excel).

Завдання 7. Вибір стратегій управління ризиками

Мета: засвоїти стратегії реагування на ризики.

Завдання:

- Виберіть 5 ризиків з переліку та запропонуйте стратегії: уникнення, зниження, передача, прийняття. Обґрунтуйте кожен вибір.

Форма виконання: таблиця та висновок.

Завдання 8. Аналіз кейсу з управління ризиком

Мета: сформувати аналітичне мислення в умовах невизначеності.

Завдання:

- Ознайомтеся з кейсом (надається викладачем або вибирається зі сфери діяльності студента). Проаналізуйте за структурою:

1. Визначення ризику.
2. Оцінка ймовірності та впливу.
3. Обрана стратегія.
4. Обґрунтування.
5. Результат.

Форма виконання: аналітична картка кейсу.

Розділ 7. ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ЦИФРОВИЙ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 7.1. Використання цифрових технологій у проєктному менеджменті.
- 7.2. Інноваційні методи управління проєктами.
- 7.3. Автоматизація та використання штучного інтелекту в управлінні проєктами.
- 7.4. Перспективи розвитку проєктного менеджменту.

7.1. Використання цифрових технологій у проєктному менеджменті

Цифрові технології змінюють підхід до управління проєктами, дозволяючи значно підвищити ефективність, знизити витрати та скоротити час виконання завдань. У цьому підрозділі розглянемо практичне використання цифрових інструментів для управління проєктами, зосереджуючись на їхніх функціях, перевагах і обмеженнях, а також на різноманітних програмних рішеннях, які використовуються на різних етапах проєктного менеджменту.

Використання цифрових інструментів для управління проєктними завданнями. Управління завданнями – одна з основних функцій проєктного менеджменту. Цифрові технології надають можливість значно спростити цей процес через спеціалізовані платформи та додатки. Програмне забезпечення для управління завданнями дозволяє відстежувати виконання завдань, визначати пріоритети, встановлювати терміни та ресурси.

Популярні інструменти для управління завданнями

Trello – інструмент, заснований на принципах канбану, дозволяє візуалізувати процеси та етапи виконання завдань. Завдяки простоті інтерфейсу, його часто використовують у малих та середніх проєктах.

Asana – ще один популярний інструмент, що дозволяє не тільки створювати та управляти завданнями, але й організувати

роботу команди, автоматизувати деякі процеси та звітувати про прогрес проєкту.

Monday.com – платформа, що забезпечує гнучкість у налаштуванні робочих процесів, має вбудовані інструменти для планування, розподілу ресурсів, а також інтегрується з іншими програмами для управління проєктами.

Ці інструменти полегшують спільну роботу та забезпечують постійне оновлення інформації, що дозволяє кожному учаснику проєкту мати доступ до актуальних даних.

Управління часом є важливим аспектом успішного виконання проєкту, і цифрові технології відіграють тут важливу роль. Інструменти для планування та управління часом дозволяють менеджерам та членам команди чітко визначити, скільки часу потрібно на виконання кожного етапу, а також своєчасно коригувати графік при необхідності.

Інструменти для планування та відстеження часу такі:

Microsoft Project – одне з найпоширеніших програмних рішень для управління проєктами, яке дозволяє створювати детальні графіки виконання завдань і трекати витрачені ресурси та час. За допомогою Microsoft Project можна візуалізувати строки виконання завдань через діаграми Ганта, що полегшує управління проєктами з великою кількістю етапів.

Smartsheet – інструмент, що дозволяє працювати з таблицями, які інтегруються з іншими цифровими інструментами, такими як Google Drive або Slack. Smartsheet може бути корисний для створення подробиць виконання завдань у форматі діаграм Ганта, що надає зручний вигляд для моніторингу прогресу.

Для малих команд чи короткострокових проєктів можуть використовуватися більш прості інструменти, як-от **Google Calendar**, для планування важливих подій, завдань і термінів.

Однією з ключових переваг цифрових технологій є використання хмарних платформ для зберігання даних. Хмарні технології надають можливість зберігати всі документи та файли в одному місці, зберігаючи доступ до них для всіх учасників проєкту, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Найбільш використовувані хмарні платформи для зберігання та обміну даними є такі:

Google Drive – одна з найбільш поширених хмарних платформ, яка дозволяє зберігати файли та документи в онлайн-середовищі. За допомогою Google Drive члени команди можуть спільно працювати над документами в реальному часі, що значно поліпшує процеси співпраці.

Dropbox – популярний інструмент для зберігання документів, який також дозволяє синхронізувати файли між різними пристроями та надавати доступ до них іншим користувачам. Dropbox є одним із найбільш ефективних інструментів для управління великими обсягами даних.

OneDrive – хмарна платформа від Microsoft, що дозволяє зберігати файли та організувати спільну роботу в реальному часі. Інтеграція з іншими програмами Microsoft дозволяє здійснювати моніторинг і обмін даними в межах організації без необхідності користуватися сторонніми сервісами.

Комунікація між членами команди є важливим елементом управління проектами. Завдяки цифровим технологіям, можна значно підвищити ефективність комунікацій і забезпечити безперервний обмін інформацією.

Нижче описані інструменти для спільної роботи та комунікацій, а саме:

Slack – популярний інструмент для внутрішніх чатів та спільної роботи, що дозволяє обмінюватися повідомленнями, файлами, організувати відеоконференції та автоматизувати комунікаційні процеси за допомогою ботів.

Microsoft Teams – комплексна платформа для співпраці, що поєднує чат, відеоконференції, спільну роботу з документами та інтеграцію з іншими сервісами Microsoft. Teams дозволяє здійснювати спільну роботу над проектами без необхідності перемикатися між різними інструментами.

Zoom – платформа для відеоконференцій, яка стала незамінним інструментом для проведення нарад, обговорень і засідань в реальному часі. Zoom часто використовується в умовах віддаленої роботи та може бути інтегровано з іншими інструментами для управління проектами.

З впровадженням цифрових технологій важливим аспектом стає питання безпеки даних. З огляду на зростання кібератак і загроз для приватності даних, організації повинні приділяти увагу безпеці інформації, яку вони зберігають і передають через цифрові платформи.

Для підвищення рівня безпеки з метою захисту даних використовуються різноманітні методи, зокрема шифрування, багатофакторна аутентифікація та контроль доступу. Програмні платформи, як-от **Microsoft Azure** і **Amazon Web Services (AWS)**, пропонують безпечно зберігання даних і забезпечують доступ до них лише авторизованим користувачам.

Програми для управління проектами повинні мати відповідні налаштування безпеки, щоб убезпечити дані проекту від несанкціонованого доступу або втрати.

Важливо відмітити, що аналітика є однією з найпотужніших цифрових технологій, яка допомагає проектним менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі великих обсягів даних. За допомогою інструментів аналітики можна прогнозувати тенденції, оцінювати ризики та визначати найкращі стратегії для реалізації проекту. Такими інструментами є:

Tableau – інструмент для візуалізації даних, який дозволяє створювати інтерактивні звіти та діаграми, що надають детальний огляд прогресу проекту, витрат, використання ресурсів і т.д. Tableau допомагає командам та менеджерам миттєво оцінювати ситуацію за допомогою графічних відображень, що робить дані більш доступними для аналізу.

Power BI – ще один потужний інструмент для аналітики та візуалізації даних. Його інтеграція з іншими продуктами Microsoft дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних і створювати звіти в режимі реального часу. Power BI також можна використовувати для моніторингу показників ефективності проекту та прогнозування його розвитку.

Google Analytics – хоч цей інструмент зазвичай асоціюється з веб-аналітикою, його можна також адаптувати для відстеження ефективності цифрових аспектів проекту, зокрема онлайн-платформ чи мобільних додатків, що є частиною проекту. Аналізувати можна такі метрики, як відвідуваність, взаємодія

користувачів та інші показники, що дозволяють оцінити успіх впроваджених рішень.

Ці інструменти не лише допомагають у візуалізації великих обсягів інформації, але й полегшують процес прийняття рішень завдяки точному аналізу даних.

Одним із ключових аспектів управління проектами є ефективний моніторинг і контроль виконання завдань, ресурсів та строків. Цифрові технології значно спрощують цей процес, дозволяючи постійно відстежувати прогрес у режимі реального часу. Зокрема, у проектному менеджменті використовують такі інструменти:

ClickUp – це інструмент для керування проектами, який дає можливість встановлювати дедлайни, відстежувати статус завдань і автоматизувати різні процеси. Однією з основних переваг є можливість налаштування різних видів перегляду (списки, канбан, діаграми Ганта), що дозволяє адаптувати інтерфейс під індивідуальні потреби проектної команди.

Wrike – ще один популярний інструмент для відстеження проектів і завдань. Wrike дозволяє синхронізувати всі дані у реальному часі, що дає можливість швидко реагувати на зміни та коригувати плани. Цей інструмент підтримує інтеграцію з іншими додатками, такими як Slack, Google Drive, Microsoft Teams, що полегшує управління проектами на різних етапах.

Basecamp – простий у використанні інструмент, який об'єднує комунікацію, завдання та документи в одному місці. Basecamp дозволяє централізовано моніторити виконання завдань, що важливо для розподілених команд, які працюють над проектами з різними строками та етапами.

Ці інструменти дозволяють не лише контролювати прогрес завдань, але й оперативно виявляти будь-які відхилення від плану, що знижує ризик виникнення непередбачуваних проблем.

Управління ризиками є невід'ємною частиною кожного проекту, і цифрові технології допомагають у розпізнаванні, оцінці та управлінні ризиками на різних етапах його реалізації. Завдяки застосуванню сучасних аналітичних інструментів, можна проактивно виявляти потенційні проблеми та мінімізувати

їх вплив на проєкт. Серед інструментів управління ризиками можна виділити такі:

RiskWatch – програмне забезпечення для моніторингу та оцінки ризиків. Воно дозволяє проєктним менеджерам аналізувати потенційні загрози і визначати ймовірність їх виникнення. RiskWatch дозволяє інтегрувати аналіз ризиків в загальний план проєкту та визначати пріоритети для впровадження заходів з їх пом'якшення.

Active Risk Manager (ARM) – інструмент для управління корпоративними та проєктними ризиками. ARM дозволяє створювати детальну картину ризиків, відстежувати їх динаміку та взаємодію з іншими чинниками проєкту. За допомогою ARM можна планувати і вживати заходів для зниження впливу негативних ризиків.

Oracle Risk Management Cloud – комплексне рішення для управління ризиками в рамках великих проєктів. Це рішення дозволяє інтегрувати різні методи та стратегії для прогнозування й управління ризиками, забезпечуючи повний контроль на всіх етапах проєкту.

Цифровізація має також значний вплив на культурні аспекти проєктного менеджменту. Зокрема, зміни в комунікаціях, взаємодії команд та побудові організаційної культури ставлять нові вимоги до менеджерів і співробітників.

Цифрові технології дозволяють створювати більш гнучкі робочі середовища, де члени команди можуть працювати віддалено, використовуючи інструменти для комунікації та співпраці. Цей підхід змінює традиційні уявлення про те, як організована робота в проєктах, що дозволяє залучати таланти з різних куточків світу, збільшуючи різноманітність і підвищуючи інноваційний потенціал.

При цьому важливо враховувати виклики, які виникають у зв'язку з новими формами взаємодії: віддалена робота вимагає нових підходів до підтримки морального духу команди, управління конфліктами, мотивації співробітників та розвитку корпоративної культури.

Одним із важливих аспектів проєктного менеджменту є створення та управління документацією. Цифрові технології

значно полегшують процеси створення, збереження та пошуку документів, автоматизуючи багато рутинних завдань завдяки таким інструментам:

Confluence – це платформа для створення та зберігання документації, яка дозволяє проектним командам зберігати всі документи та звіти в одному місці. Confluence допомагає структурувати інформацію, роблячи її доступною для всіх учасників проекту, зокрема через систему пошуку та інтеграцію з іншими інструментами для управління завданнями.

Notion – універсальний інструмент для створення, організації та зберігання документів. Відмітною рисою Notion є можливість інтеграції з іншими платформами, що дозволяє використовувати його не тільки для зберігання документів, а й для моніторингу проектів та командної роботи.

DocuSign – популярний інструмент для електронного підписання документів, який значно спрощує процес підписання договорів і угод у межах проекту. Використання електронних підписів не тільки знижує витрати на паперову документацію, але й робить процес більш ефективним.

Використання цифрових технологій у проектному менеджменті стало невід’ємною складовою ефективного управління сучасними проектами. Завдяки впровадженню цифрових інструментів проектні менеджери отримали можливість оперативно планувати, координувати, моніторити та аналізувати всі етапи реалізації проектів. Інтеграція програм для планування завдань, управління ризиками, аналітики даних і контролю ресурсів суттєво підвищує прозорість процесів і забезпечує своєчасне реагування на виклики.

Водночас цифрові технології сприяють зміні організаційної культури проектних команд, стимулюючи розвиток віддаленої співпраці, більшої гнучкості та відкритої комунікації. Проте успішне використання цифрових рішень потребує не лише технічних навичок, а й стратегічного мислення – вміння обирати оптимальні інструменти, адаптувати їх до специфіки проекту і вчасно інтегрувати в робочі процеси.

Отже, цифровізація є не просто трендом, а необхідністю для тих, хто прагне забезпечити високу ефективність проектного

управління в умовах динамічного розвитку економіки та технологій. Надалі цифрові технології тільки посилюватимуть свій вплив на всі аспекти проєктного менеджменту, відкриваючи нові можливості для інновацій і підвищення конкурентоспроможності організацій.

7.2. Інноваційні методи управління проєктами

У сучасних умовах швидких змін глобального ринку управління проєктами потребує постійного оновлення підходів і методів. Традиційні моделі дедалі частіше поступаються місцем інноваційним підходам, які забезпечують більшу гнучкість, адаптивність та орієнтацію на потреби замовника. Серед найбільш поширених інноваційних методів варто виділити гнучкі (agile) підходи, які суттєво змінили уявлення про управління проєктами у XXI столітті.

Agile-методологія акцентує увагу на інтерактивному та інкрементальному виконанні проєктних завдань. Замість детального планування на початку проєкту команди розбивають роботу на невеликі етапи (спринти) і швидко реагують на зміни у вимогах замовника чи ринку. Це дозволяє не лише скорочувати час виведення продукту на ринок, але й забезпечує вищий рівень задоволеності клієнта за рахунок гнучкого врахування його побажань.

Іншим інноваційним підходом, що набув широкого розповсюдження, є методика **Scrum**. Вона пропонує чітку структуру організації роботи в командах: щоденні короткі наради (stand-up meetings), спринти фіксованої тривалості, регулярні ретроспективи та огляди роботи. Використання Scrum дозволяє зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю на ранніх етапах проєкту, і забезпечити постійне вдосконалення процесів.

Особливої уваги заслуговує також концепція Kanban, яка спрямована на візуалізацію робочого процесу та зниження навантаження на команду. Основний інструмент Kanban – це спеціальна дошка, де відображаються завдання відповідно до їх статусу виконання. Такий підхід дозволяє зосередитися на

безперервному поліпшенні робочого потоку й підтримувати оптимальне навантаження без перевантаження команди.

Ще одним важливим інноваційним методом є **Lean-підхід**, заснований на принципах мінімізації втрат і максимізації цінності для замовника. Lean-менеджмент передбачає постійний пошук шляхів підвищення ефективності процесів, скорочення зайвих операцій та оптимізації використання ресурсів. Особливо актуальним цей підхід стає у великих проєктах із обмеженим бюджетом чи жорсткими часовими рамками.

Не менш важливу роль в інноваційному управлінні проєктами відіграє використання гібридних методів, які поєднують елементи класичних (waterfall) та гнучких підходів. Така комбінація дозволяє ефективно реалізовувати як передбачувані етапи, що потребують жорсткої послідовності виконання, так і динамічні етапи, де потрібна адаптивність та швидка реакція на зміни.

Інновації також проникають у сферу стратегічного управління проєктами через використання методів управління портфелем проєктів (PPM – Project Portfolio Management). Цей підхід дозволяє компаніям системно оцінювати, пріоритетувати та балансувати різні проєкти відповідно до стратегічних цілей організації, оптимізуючи розподіл ресурсів і підвищуючи загальну ефективність бізнесу.

Окрему увагу варто приділити концепції Design Thinking у проєктному менеджменті. Цей підхід акцентує увагу на глибокому розумінні потреб користувачів та створенні інноваційних рішень на основі емпатії, ітерацій та тестування ідей. Впровадження принципів дизайн-мислення дозволяє розробляти продукти й послуги, які справді відповідають очікуванням цільової аудиторії.

Варто зазначити, що дедалі більше компаній інтегрують методології управління змінами (Change Management) у свої проєктні процеси. Розуміння важливості людського фактору, правильна комунікація змін та системна робота з опором змінам стають критично важливими для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Інноваційні методи дедалі активніше залучаються у сфері управління знаннями в проєктах. Використання спеціалізованих платформ для збору, збереження та поширення знань усередині проєктних команд сприяє створенню цілісної бази досвіду, що допомагає уникати повторення помилок і прискорює процес навчання нових учасників.

Нарешті, важливим трендом є орієнтація на **сталість (sustainability)** у процесах управління проєктами. Новітні методи пропонують враховувати екологічні, соціальні та економічні наслідки реалізації проєктів, що дозволяє створювати продукти й послуги з довгостроковою цінністю для суспільства.

Сукупність зазначених інноваційних методів демонструє, що сучасне управління проєктами дедалі більше відходить від жорстких структур і стандартних схем. Натомість пріоритет надається гнучкості, співпраці, орієнтації на користувача та швидкому пристосуванню до змін середовища.

Такий підхід вимагає від менеджерів нових компетенцій: високої емоційної інтелігентності, здатності працювати в мультидисциплінарних командах, відкритості до нових ідей та готовності до постійного навчання. Інноваційні методи стають не просто модним трендом, а необхідністю для успішної реалізації проєктів у світі, що постійно змінюється.

Застосування інноваційних підходів дозволяє проєктним командам бути не лише ефективними, але й стійкими до викликів сучасності. Завдяки впровадженню новітніх практик управління організації можуть підвищувати конкурентоспроможність, створювати продукти, орієнтовані на майбутнє, і формувати культуру постійного вдосконалення. Впевнене оволодіння та адаптація до інноваційних методів стають запорукою довгострокового успіху в умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації.

Ще однією важливою тенденцією у впровадженні інноваційних методів управління проєктами є акцент на крос-функціональні команди. Сучасні проєкти дедалі частіше об'єднують фахівців із різних галузей знань, що дозволяє розглядати завдання з різних точок зору і знаходити нетривіальні рішення. Така мультидисциплінарність сприяє підвищенню

інноваційності проєктних результатів і зменшує ризики, пов'язані з обмеженою перспективою аналізу проблем.

Управління проєктами в умовах високої невизначеності також чимраз частіше спирається на методи експериментального управління. У цьому підході рішення приймаються на основі постійного тестування гіпотез та аналізу результатів. Відхід від довгострокового планування на користь коротких циклів експериментування дозволяє проєктним командам швидко адаптувати свої стратегії, не витрачаючи час та ресурси на нерелевантні рішення.

Крім того, дедалі більшої популярності набуває концепція управління на основі даних (data-driven project management). Сутність цього підходу полягає у використанні аналітики, великих обсягів даних та метрик для прийняття обґрунтованих рішень у процесі реалізації проєкту. Аналітика дозволяє виявляти тренди, оцінювати ризики на основі реальних даних, прогнозувати результати і підвищувати точність планування.

Сучасні інноваційні методи управління також активно впроваджують принципи системного мислення. Проєкти розглядаються не як ізольовані об'єкти, а як частина ширшої екосистеми взаємопов'язаних процесів, учасників та ресурсів. Це дозволяє глибше розуміти вплив зовнішніх факторів на проєкт і будувати стійкі стратегії реагування на зміни в оточенні.

Ще одним напрямом розвитку інновацій є залучення клієнтів безпосередньо в процес створення продукту або послуги через методи співтворення цінності (co-creation). Включення користувачів у різні етапи розробки дозволяє краще задовольняти їхні потреби, знижує ймовірність провалу продукту та посилює лояльність клієнтської бази.

Успішна реалізація інноваційних методів також передбачає розвиток культурної гнучкості в командах. У глобалізованому світі, де проєкти часто виконуються міжнародними групами, критично важливе врахування різноманітних культурних особливостей, моделей поведінки, підходів до прийняття рішень та організації роботи.

Одним із перспективних напрямів є також використання **проєктного мислення (project-based thinking)** в управлінні

організаційними змінами. Успішні компанії впроваджують культуру реалізації змін через серії проєктів із чітко визначеними цілями, строками і ресурсами, що підвищує контрольованість процесів трансформації.

Інноваційне управління проєктами неможливе без фокусування на сталому розвитку талантів. Сучасні організації інвестують у безперервне професійне зростання проєктних менеджерів, розвивають їхню здатність до критичного мислення, креативності та навичок прийняття рішень в умовах невизначеності.

Важливим новим акцентом є також управління психологічним благополуччям членів команди. Інноваційні методи впроваджують гнучкі режими роботи, емоційну підтримку, розвиток навичок стресостійкості, що дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й мінімізувати професійне вигорання у довгостроковій перспективі.

Останнім штрихом інноваційних змін є активне залучення методів гейміфікації у проєктне середовище. Використання елементів гри для мотивації учасників, відстеження прогресу та досягнення цілей дозволяє підвищити залученість, стимулювати творчість і підтримувати високу динаміку роботи команди навіть у складних і тривалих проєктах.

Інноваційні методи управління проєктами дедалі частіше акцентують увагу на культурних і поведінкових аспектах командної роботи. Одним із потужних напрямів є розвиток методологій, заснованих на принципах емоційного лідерства (*emotional leadership*). Менеджери проєктів тепер приділяють більше уваги створенню середовища довіри, підтримки і психологічної безпеки, що стимулює творчість, ризиковані ідеї та глибоку залученість усіх учасників процесу.

Велику роль відіграє також впровадження практик "тихого управління" (*quiet leadership*), що орієнтується на невидиме керівництво через натхнення, приклад і глибоке слухання замість традиційних командно-контрольних моделей. Такий підхід дозволяє краще розкривати потенціал учасників проєкту, підвищує автономність і ініціативність команд.

Інший інноваційний тренд – використання "нарративного управління" (narrative management), коли проєктні менеджери активно створюють і підтримують потужні історії навколо місії і цілей проєкту. Емоційна залученість через наративи допомагає командам відчувати глибший сенс своєї роботи та сприяє більш стійкій мотивації.

Серед новітніх підходів варто відзначити і розвиток моделей організаційної емпатії. Замість одностороннього тиску на виконання планів команди навчаються розуміти потреби, емоції та бар'єри своїх учасників і партнерів, що призводить до зростання взаємної відповідальності та зниження рівня конфліктів.

Інновації в управлінні проєктами проявляються і в активному використанні принципів "етичного менеджменту". Більше компаній інтегрують етичні стандарти в свої проєктні процеси, ухвалюючи рішення, що враховують не тільки комерційний результат, а й соціальні наслідки, права людини та справедливість.

Набуває значення і концепція "адаптивного простору" в управлінні проєктами. Вона передбачає створення фізичних і віртуальних середовищ, де команди можуть швидко змінювати свою структуру, методи роботи і комунікаційні формати залежно від фази проєкту або зовнішніх умов. Такі простори підтримують гнучкість, швидкість навчання і сприяють органічному розвитку ідей.

Ще одним нестандартним інноваційним підходом є застосування "інтуїтивного менеджменту". У світі, що стає чимраз менш передбачуваним, управління лише на основі логічних моделей часто виявляється недостатнім. Інтуїція як управлінський інструмент отримує нове визнання: тренінги з розвитку інтуїції, симуляції сценаріїв високої невизначеності і техніки прийняття рішень на основі "тихих знань" (tacit knowledge) стають частиною підготовки менеджерів.

Крім того, важливим нововведенням є активне впровадження практик рефлексивного менеджменту – регулярного глибинного осмислення процесів, рішень і поведінки команди. Рефлексивні сесії дозволяють не тільки

аналізувати помилки, а й фіксувати успішні патерни дій, закріплюючи їх у колективній пам'яті проєкту.

Відносно новим, але перспективним напрямом є також використання принципів біофілії в управлінні проєктами. Створення середовищ, що інтуїтивно налаштовують людину на творчість та спокій через контакт із природою, включення біофільного дизайну в робочі простори та активне використання природних циклів у плануванні дозволяють підвищувати продуктивність і знижувати рівень стресу в командах.

Насамкінець, дедалі більшої популярності набуває застосування принципів хаос-менеджменту (chaos management). Уміння працювати не всупереч, а завдяки динаміці і нестабільності середовища стає вирішальним чинником успіху інноваційних проєктів. Замість прагнення повністю контролювати процеси, сучасні команди навчаються використовувати енергію змін, знаходити нові можливості у хаотичних ситуаціях і будувати стійкі організаційні форми.

Отже, інноваційні методи управління проєктами у сучасних умовах охоплюють не лише нові інструменти та техніки, але й принципово нове мислення. Вони відкривають простір для людиноцентричних, адаптивних і етичних практик, що стають критично важливими для успішної реалізації проєктів у складному і швидкоплинному світі.

У підсумку, інноваційні методи управління проєктами відкривають нові горизонти для досягнення високих результатів навіть у складних і турбулентних умовах. Вони змінюють не лише інструменти і техніки, але й саму культуру управління, роблячи її більш відкритою, орієнтованою на людину та готовою до викликів майбутнього. Такий підхід дозволяє організаціям не просто виживати в конкурентному середовищі, а й активно формувати нові ринки, створюючи проєкти, що мають реальну цінність для суспільства і бізнесу.

7.3. Автоматизація та використання штучного інтелекту в управлінні проєктами

Автоматизація та впровадження штучного інтелекту (ШІ) у сферу управління проєктами стали важливими інструментами оптимізації робочих процесів, підвищення точності планування та прискорення прийняття рішень. Сучасні проєктні середовища дедалі частіше використовують технології для делегування рутинних завдань машинам, що дає змогу командам зосередитися на стратегічних і творчих аспектах роботи.

Одним із ключових напрямів автоматизації є управління завданнями та ресурсами. Спеціалізовані платформи уможливають автоматичний розподіл задач між членами команди на основі їхньої завантаженості, компетенцій і пріоритетності завдань. Такі системи враховують динаміку проєкту в реальному часі, що дозволяє значно знизити ризик перевантаження чи недовантаження ресурсів.

Важливою складовою автоматизації є також управління ризиками. За допомогою алгоритмів машинного навчання аналітичні системи можуть ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах, аналізуючи велику кількість даних – від історичних результатів до зовнішніх чинників, що впливають на проєкт. Завдяки цьому менеджери отримують змогу своєчасно реагувати та впроваджувати превентивні заходи.

Штучний інтелект активно використовується для прогнозування результатів проєктів. На основі історичних даних і поточних трендів системи ШІ можуть оцінювати ймовірність досягнення цілей у межах заданого бюджету та часу. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та ефективнішому плануванню ресурсів.

Особливу роль відіграє автоматизація у сфері комунікацій. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти дедалі частіше інтегруються у внутрішні канали зв'язку команд, допомагаючи оперативно відповідати на запити, нагадувати про дедлайни, організувати зустрічі та розповсюджувати важливу інформацію. Це сприяє скороченню часу на адміністративні завдання та поліпшенню внутрішньої координації.

Впровадження систем автоматичної генерації звітності суттєво змінює підхід до аналізу проектної діяльності. Замість ручного складання звітів про прогрес, відхилення від плану чи фінансові показники, команди отримують динамічні візуалізації даних у реальному часі. Це дозволяє швидше і точніше оцінювати стан проєкту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Штучний інтелект також знаходить застосування в аналізі командної динаміки. Деякі рішення на основі ШІ можуть відстежувати рівень взаємодії, виявляти ранні ознаки зниження мотивації або конфліктних ситуацій і пропонувати відповідні інтервенції для покращення командного клімату.

Окремим напрямом використання ШІ у проектному менеджменті є допомога у прийнятті рішень. Інтелектуальні системи можуть пропонувати альтернативні сценарії розвитку проєкту, моделювати їх наслідки та допомагати вибирати оптимальні стратегії на основі заданих критеріїв, таких як вартість, тривалість, ризику або екологічний вплив.

Не менш важливе впровадження автоматизації у процесі навчання та розвитку команд. Системи штучного інтелекту аналізують індивідуальні навички, прогрес співробітників та рекомендації щодо професійного розвитку, пропонуючи персоналізовані програми підвищення кваліфікації відповідно до потреб проєкту.

При цьому варто підкреслити, що успішне впровадження автоматизації і ШІ потребує зміни управлінської культури. Лідери мають навчитися правильно інтегрувати технології, зберігаючи людський вимір проектної діяльності. Залишається критично важливим зосередження на етичних аспектах використання ШІ: забезпечення прозорості алгоритмів, захист персональних даних і запобігання дискримінаційним рішенням.

Ще одним викликом є забезпечення гнучкості систем автоматизації. Проектні середовища часто змінюються, тому важливо, щоб автоматизовані рішення були адаптивними і здатними до самонавчання або швидкої модифікації без необхідності тривалого перепроєктування.

З розвитком технологій також з'являються нові можливості для інтеграції ШІ в управління проєктами. Наприклад, алгоритми

штучного інтелекту можуть забезпечити ефективну оцінку варіативності в графіках проєктів. Замість того, щоб покладатися на людські оцінки та інтуїцію, системи ШІ можуть здійснювати прогнозування за допомогою складних моделей, що включають велику кількість змінних, таких як доступність ресурсів, прогнози ринку, зовнішні економічні умови та внутрішні корпоративні фактори.

Поглиблений аналіз великих даних (Big Data) за допомогою машинного навчання дозволяє не тільки передбачити потенційні проблеми в ході проєкту, але й виявляти приховані тренди. Системи на основі ШІ можуть автоматично виявляти непередбачувані кореляції, що дає змогу проєктним менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення на основі фактичних даних, а не лише на основі попереднього досвіду чи інтуїції.

Крім того, автоматизація забезпечує підвищення ефективності комунікацій у рамках великих, розподілених команд. Інтегровані платформи для управління проєктами, оснащені ШІ, здатні автоматично синхронізувати й оновлювати інформацію про завдання, виконання робіт, ресурси та статуси проєкту в реальному часі. Це не тільки дозволяє зменшити кількість помилок і затримок, але й підтримує високий рівень прозорості та взаємодії між усіма учасниками проєкту.

Одним із важливих напрямків є також використання ШІ для моніторингу стану проєкту та оцінки його прогресу. Штучний інтелект дозволяє виявляти відхилення від плану або виявляти незаплановані зміни в задачах. Інтелектуальні системи аналізують історичні дані й надають проєктним менеджерам детальні звіти про ефективність процесів, пропонуючи конкретні рекомендації щодо коригування напрямку проєкту для досягнення оптимальних результатів.

Аналіз та обробка даних також уможлиблюють значне зменшення часу, який витрачається на пошук необхідної інформації. Наприклад, за допомогою інтелектуальних інтерфейсів можна швидко знайти конкретні документи, коментарі чи зображення, що стосуються проєкту, що важливо для швидкої реакції на зміни чи виконання додаткових завдань.

Штучний інтелект і автоматизація здатні також підвищити ефективність планування та моніторингу бюджетів. Завдяки використанню аналітики та прогнозування, ІТ-системи на основі ШІ можуть автоматично оцінювати витрати, порівнювати фактичні дані з плановими показниками і виявляти розбіжності. Це дає змогу своєчасно коригувати стратегії фінансування і мінімізувати ризики перевитрат.

Однією з важливих переваг використання штучного інтелекту в управлінні проєктами є також підтримка у прийнятті рішень за допомогою вбудованих алгоритмів оптимізації. ШІ може аналізувати різні сценарії розвитку проєкту і рекомендувати найбільш ефективні варіанти дій, виходячи із заданих параметрів, таких як ресурси, бюджет, часові рамки та інші обмеження.

Інтеграція систем автоматизації та ШІ також змінює підхід до роботи з постачальниками та підрядниками. Автоматизовані системи можуть моніторити виконання умов контрактів і забезпечувати своєчасну оплату за виконану роботу, знижуючи ризики помилок або затримок. За допомогою штучного інтелекту можна також автоматично відстежувати взаємодію з постачальниками, оцінюючи ефективність їх роботи, що дозволяє своєчасно коригувати процеси постачання чи договірні умови.

Важливою складовою є й адаптація систем ШІ до вимог корпоративної культури. Системи автоматизації можуть бути налаштовані для врахування специфічних особливостей комунікацій, управлінських підходів та процесів в кожній організації. Це дозволяє максимально ефективно інтегрувати ШІ в існуючі стратегії і практики управління проєктами, не порушуючи робочі процеси.

Крім того, використання ШІ сприяє істотному зменшенню впливу людського фактора на прийняття рішень, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. Наприклад, у разі надзвичайних ситуацій або неочікуваних змін у зовнішньому середовищі, системи на основі ШІ можуть швидко аналізувати альтернативні сценарії та запропонувати найбільш ефективні дії.

Необхідно також відзначити значний вплив на розвиток проєктного менеджменту, який вже в найближчому майбутньому може бути значно змінений завдяки впровадженню інтелектуальних технологій. Штучний інтелект може стати основою для створення нових моделей управління, таких як автоматизоване управління змінами, прогнозування ситуацій і підвищення стійкості до ризиків.

Впровадження таких технологій також ставить перед проєктними менеджерами нові виклики: необхідність адаптуватися до змін в технологіях, постійно оновлювати свої навички та знання, а також враховувати етичні аспекти використання інтелектуальних систем у роботі з персоналом та даними.

Однією з основних переваг використання штучного інтелекту в управлінні проєктами є його здатність до оптимізації розподілу ресурсів. За допомогою систем, що працюють на основі штучного інтелекту, можна автоматично аналізувати наявність ресурсів і прогнозувати їх потребу в реальному часі. Це дає можливість проєктним менеджерам коригувати плани, змінюючи розподіл ресурсів залежно від виникаючих умов, що забезпечує більш ефективне використання матеріальних та людських ресурсів, знижуючи ризики їх недоцільного використання.

Штучний інтелект також може допомогти в автоматизації процесу моніторингу та аналізу виконання завдань. Використовуючи алгоритми, які можуть самостійно стежити за статусом завдань у проєкті, штучний інтелект дозволяє виявляти можливі відставання від графіка або порушення в процесах на ранніх етапах. Завдяки цьому керівники проєктів отримують своєчасну інформацію для коригування стратегії й уникнення серйозних затримок чи проблем у майбутньому.

Важливим елементом є також використання автоматизованих систем для оцінки ризиків. Штучний інтелект може проводити аналіз великих обсягів даних, що стосуються минулих проєктів, умов ринку, поведінки конкурентів та інших змінних, які можуть вплинути на поточний проєкт. Це дозволяє

визначати потенційні загрози на різних етапах проекту й забезпечує можливість оперативного реагування на них.

Застосування автоматизованих інструментів в управлінні проектами дозволяє значно спростити взаємодію з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Штучний інтелект може допомогти у створенні чат-ботів або віртуальних помічників, які швидко відповідають на запитання клієнтів, надають їм оновлену інформацію про стан проекту або нагадують про важливі терміни та етапи. Це дозволяє знизити навантаження на команду та зменшити ймовірність помилок, що виникають при обробці запитів.

Завдяки можливостям штучного інтелекту можна також автоматизувати процеси звітності та аналізу результатів. Раніше ці завдання вимагали значних зусиль від менеджерів та команди, що часто призводило до затримок у процесах. Використовуючи спеціалізовані інструменти на базі штучного інтелекту, організації можуть генерувати звіти в реальному часі, аналізуючи виконання проекту на основі різноманітних показників, таких як витрати, терміни виконання, використання ресурсів та інші. Це дозволяє забезпечити більш точну та оперативну інформацію для прийняття рішень.

З впровадженням автоматизованих систем на основі штучного інтелекту стало можливим також поліпшення комунікаційних процесів у проектах. Алгоритми штучного інтелекту здатні автоматично аналізувати всі повідомлення та коментарі, що надходять від членів команди або клієнтів, та групувати їх за темами або пріоритетами. Це допомагає менеджерам зосередитись на найважливіших питаннях і дає змогу своєчасно розв'язувати проблеми, що виникають у процесі реалізації проекту.

Ще одним важливим аспектом є здатність штучного інтелекту виявляти нові можливості для інновацій і поліпшення результатів проекту. Використовуючи технології машинного навчання та аналізу великих даних, штучний інтелект може виявляти закономірності та тренди, які не завжди очевидні для людини. Це дозволяє проактивно шукати шляхи для підвищення ефективності проекту, впроваджувати нові стратегії та

інструменти, що знижують витрати і підвищують продуктивність.

Штучний інтелект також може стати важливим інструментом для забезпечення безперервного моніторингу проєктних показників. Існуючі системи здатні проводити постійний аналіз якості виконання задач, взаємодії між членами команди, дотримання строків і бюджету, і надавати регулярні звіти з рекомендаціями щодо поліпшення процесів. Це дозволяє керівникам проєктів відразу коригувати напрямок роботи, якщо результати відрізняються від запланованих.

Завдяки автоматизації процесів і впровадженню штучного інтелекту, менеджери проєктів можуть зосередитися на стратегічних питаннях і прийнятті важливих рішень, залишаючи рутинні операції технологічним системам. Такий підхід дозволяє знижувати ймовірність людських помилок, скорочувати час на виконання завдань і забезпечувати більшу точність у прогнозах та плануванні.

Важливим аспектом є також поліпшення точності оцінки витрат і часу. Алгоритми на основі штучного інтелекту здатні враховувати всі фактори, які можуть впливати на вартість і тривалість проєкту, і пропонувати реалістичні прогнози. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення фінансових або часових перевитрат і значно підвищити ефективність управління ресурсами.

Останнім часом штучний інтелект чим більше інтегрується в управління змінами, що дозволяє своєчасно оцінювати ефективність змін у процесах та їх вплив на проєктні результати. Алгоритми здатні прогнозувати наслідки тих чи інших змін, оцінюючи їх вплив на загальну картину проєкту, і в такий спосіб допомагають мінімізувати ризики та підвищити адаптивність проєкту до нових обставин.

Автоматизація та використання штучного інтелекту відкривають нові можливості для ефективного управління проєктами, надаючи менеджерам потужні інструменти для оптимізації процесів, оцінки ризиків і прийняття обґрунтованих рішень. Впровадження таких технологій дозволяє значно знизити вплив людських помилок, скоротити витрати часу та ресурсів, а

також підвищити ефективність роботи команд. Усі ці фактори сприяють реалізації проєктів у більш стислі терміни та з меншими витратами, що дає організаціям конкурентні переваги на ринку.

Отже, автоматизація та використання штучного інтелекту в управлінні проєктами значно змінюють традиційні підходи до організації робочих процесів, планування, моніторингу та прийняття рішень. Інтеграція ШІ дозволяє зменшити витрати часу на рутинні завдання, підвищити точність прогнозів і оцінок, оптимізувати використання ресурсів і знижувати ймовірність людських помилок. Водночас, такі зміни вимагають від проєктних менеджерів високого рівня готовності до інновацій та адаптації до нових технологічних реалій. У майбутньому використання автоматизованих систем та ШІ у проєктному менеджменті стане ключовим фактором для досягнення високої ефективності та стійкості проєктів у складному та змінюваному середовищі.

7.4. Перспективи розвитку проєктного менеджменту

У сучасному світі проєктний менеджмент зазнає стрімких змін під впливом глобальних тенденцій, нових технологій та зміни підходів до організації праці. Однією з головних перспектив розвитку цієї сфери є подальша інтеграція гнучких методологій управління проєктами. Гнучкість у плануванні, здатність швидко адаптуватись до змінних умов та впровадження коротших ітерацій стають вирішальними факторами успіху проєктів у швидкозмінному середовищі.

Ще одним важливим напрямом розвитку є розширення мультидисциплінарних команд. Сучасні проєкти дедалі частіше потребують взаємодії фахівців із різних галузей знань, що вимагає від менеджерів нових компетенцій у питаннях комунікації, мотивації та координації праці команд з різноманітним досвідом і підходами.

Значну роль у перспективному розвитку управління проєктами відіграватиме також посилення етичного аспекту проєктної діяльності. Менеджерам доведеться враховувати не

лише фінансові показники ефективності, а й соціальні та екологічні наслідки своєї роботи.

Перспективним напрямом також є персоналізація управління проектами. Використання технологій великих даних та аналітики дозволить створювати індивідуалізовані стратегії для кожного проекту, що підвищить ефективність і знизить ризики.

Інша важлива тенденція – підвищення ролі проектного мислення у стратегії розвитку компаній. Проектний підхід стає основною моделлю організації діяльності, що дозволяє швидше адаптувати бізнес до змін.

Особливе місце в майбутньому проектного менеджменту займатиме безперервне навчання та розвиток компетенцій проектних менеджерів. Швидкі зміни вимагають гнучкого оновлення знань і навичок на постійній основі.

Зростатиме також роль прогностичної аналітики у прийнятті проектних рішень. Це дозволить точніше оцінювати шанси на успіх проектів ще до початку їх реалізації.

Одним із викликів майбутнього стане забезпечення кібербезпеки у проектному середовищі, адже зростає обсяг використання цифрових технологій та онлайн-комунікацій.

Крім переліченого, важливим напрямом розвитку стане орієнтація на стійкість і довготривалу цінність проектів. Проекти майбутнього дедалі частіше будуть оцінюватися не лише за фінансовими результатами, а й за їх внеском у сталий розвиток суспільства.

Очікується також посилення співпраці між проектами і екосистемами партнерів. Успішна реалізація проектів дедалі більше залежатиме від ефективної взаємодії з іншими компаніями, стартапами, дослідницькими установами та державними структурами.

Новою тенденцією стане поширення моделей адаптивного лідерства у проектному менеджменті. Лідери команд повинні будуть не лише координувати завдання, а й надихати, мотивувати та підтримувати розвиток своїх колег у мінливому середовищі.

Ще однією перспективою є інтеграція принципів інклюзивності у проектне середовище. Різноманітність у

командах за культурними, гендерними, професійними ознаками сприятиме створенню інноваційних рішень та посиленню конкурентоспроможності організацій.

На тлі глобалізації дедалі більшої ваги набуде вміння працювати у віртуальних та розподілених командах. Менеджери проєктів повинні будуть оволодіти ефективними методами дистанційної координації, управління продуктивністю та підтримання командного духу.

Іншою важливою тенденцією стане розвиток екологічно відповідального проєктного менеджменту. Компанії чимраз частіше впроваджуватимуть принципи "зеленого проєктування", які передбачають мінімізацію негативного впливу на довкілля вже на стадії планування і реалізації проєктів. Проєктні менеджери повинні будуть враховувати енергоспоживання, використання ресурсів і відповідність екологічним стандартам.

Велике значення набуде також розширення практики краудсорсингу у проєктному менеджменті. Організації залучатимуть зовнішні спільноти та незалежних експертів для генерації ідей, пошуку рішень і тестування продуктів, що дасть змогу скоротити час розробки та поліпшити якість результату.

Проєктна культура організацій також зазнає глибинних змін. Все більше і більше компаній переходять до моделі, де кожен співробітник розглядається як учасник проєктних ініціатив, що стимулює підприємницьке мислення, інноваційність і відповідальність за результат.

Ще однією перспективною тенденцією стане поширення мікропроєктного підходу. Великі масштабні ініціативи дедалі частіше будуть ділитися на невеликі автономні проєкти, кожен з яких має власні цілі, команду та механізми управління. Це дозволить швидше адаптуватися до змін і підвищити гнучкість організації.

В умовах постійних трансформацій дедалі актуальнішим ставатиме зростання важливості кроскультурної компетентності. Проєктні менеджери повинні будуть не лише володіти навичками міжнародної комунікації, а й розуміти культурні контексти, що впливають на прийняття рішень, взаємодію у командах і ставлення до змін.

Суттєвого розвитку набуде також управління складними системними проєктами (complex project management), які охоплюють велику кількість взаємозалежних елементів та учасників. Менеджерам доведеться освоїти підходи до роботи в умовах багатошарової взаємодії, постійної невизначеності та швидких змін середовища.

Окремо варто виділити перспективу розширення використання сценарного планування у проєктному менеджменті. Створення кількох альтернативних сценаріїв розвитку проєкту дозволить краще готуватися до різних можливих варіантів майбутнього і зменшити ризики.

Крім того, важливою тенденцією стане розвиток емоційного інтелекту як ключової компетенції проєктного менеджера. Уміння будувати довіру, емпатію та емоційно підтримувати команду стане не менш важливим, ніж технічні навички управління.

Очікується також поглиблення партнерств між бізнесом та академічними установами у сфері проєктного менеджменту. Спільні дослідження, навчальні програми і стажування сприятимуть формуванню нової генерації професіоналів, краще підготовлених до викликів сучасності.

Нарешті, важливою перспективою розвитку буде концентрація на вимірюванні соціального впливу проєктів. Критеріями успішності ставатимуть не лише економічні показники, а й позитивні зміни, що проєкт приносить суспільству, громаді чи окремим групам.

Значного поширення набуде розвиток мережевих організацій (network-based organizations), де ієрархічна структура замінюватиметься більш гнучкою взаємодією між окремими командами та експертами. Проєкти дедалі частіше реалізовуватимуться через динамічні екосистеми партнерів, підрядників і фахівців на умовах тимчасової співпраці.

Водночас суттєво зростатиме роль стратегічного мислення у проєктному менеджменті. Проєктні менеджери чимраз частіше братимуть участь у формуванні загальної стратегії компанії, що вимагатиме від них розуміння бізнес-контексту, довгострокового

планування і здатності бачити проекти в рамках глобальних трендів.

Інтенсивно розвиватиметься також підхід до управління інноваціями через проектні офіси (РМО). Проектні офіси майбутнього не лише координуватимуть виконання проектів, а й активно ініціюватимуть інновації, підтримуючи культуру змін і експериментування в організаціях.

Окремої уваги заслуговує перспектива впровадження персоналізованого навчання для розвитку проектних менеджерів. Завдяки цифровим платформам навчання буде максимально адаптованим до індивідуальних потреб, кар'єрних цілей та реального досвіду спеціалістів.

Поступово змінюватиметься і сама природа проектів через розвиток короткострокових експериментальних ініціатив (pilot projects). Перед повноцінним масштабуванням ідеї дедалі частіше проходять етап тестування на обмежених сегментах ринку або невеликих цільових групах.

Окремий напрям розвитку – підвищення ролі етики та прозорості у проектному менеджменті. Зростаючі очікування суспільства щодо соціальної відповідальності змушуватимуть компанії більше уваги приділяти чесності у взаємодії зі стейкхолдерами, відкритості фінансових операцій і дотриманню етичних стандартів.

Ще однією важливою перспективою стане розвиток компетенцій кризового управління. У світі, де загрози стають менш передбачуваними (економічні кризи, епідемії, геополітичні конфлікти), успішні проектні команди повинні будуть оперативно реагувати на критичні ситуації та забезпечувати стійкість проектів.

Можна також очікувати на інтеграцію концепції "блакитного океану" в управління проектами. Більше організацій націлюватимуться не на конкуренцію в існуючих ринкових умовах, а на створення нових ринків, де конкуренція ще відсутня.

Істотно посиляться застосування методів поведінкової економіки у проектному менеджменті. Проектні рішення дедалі частіше ґрунтуватимуться на розумінні реальної поведінки

людей, їх мотивацій, сприйняття ризиків і прийняття рішень, а не лише на раціональних моделях.

Однією з визначальних рис майбутнього буде посилення орієнтації на результат через підвищення гнучкості методів оцінювання проєктів. Традиційні метрики поступово доповнюватимуться гнучкими моделями оцінки впливу, задоволення стейкхолдерів, інноваційності рішень і швидкості адаптації.

Однією з провідних тенденцій стане розвиток мікропроєктного управління (micro-project management). Виконання великих проєктів чимраз частіше розбиватиметься на невеликі автономні завдання, кожне з яких матиме власні цілі, бюджети та команди, що дозволить краще контролювати процеси та швидше реагувати на зміни.

Набуватиме поширення концепція адаптивного управління ризиками, яка передбачає не лише ідентифікацію й оцінку ризиків на початку проєкту, а й безперервне моніторингування ризикового середовища з можливістю швидкого коригування планів.

Великий вплив на майбутнє матиме інтеграція принципів креативності у проєктне управління. Успішні команди будуть не тільки технічно компетентними, а й здатними генерувати інноваційні рішення завдяки розвитку творчого мислення, брейнштормінгу та використанню дизайн-методик.

Набуватиме важливості підхід до управління стейкхолдерами на основі емоційного інтелекту. Проєктні менеджери повинні будуть краще розуміти емоції, мотивації та очікування зацікавлених сторін для забезпечення ефективної комунікації й довготривалої підтримки проєкту.

Ще однією вагомою перспективою стане розвиток віртуальних і розподілених команд. З огляду на глобалізацію та популярність віддаленої роботи, компанії дедалі більше інвестуватимуть у технології для підтримки співпраці, комунікації та управління продуктивністю таких команд.

Значної актуальності набуває застосування екологічного мислення у проєктному менеджменті. Проєкти плануватимуться та реалізовуватимуться з урахуванням їх впливу на навколишнє

середовище, використання ресурсів та соціальну відповідальність.

Зміцнюватиметься також роль поведінкових інсайтів у формуванні проєктних стратегій. Розуміння того, як реальні люди приймають рішення, дозволить оптимізувати процеси впровадження змін, управління командами та взаємодії з клієнтами.

Крім того, великого значення набуває персоналізація стилів управління залежно від характеристик команди та завдань проєкту. Відхід від універсальних підходів дозволить менеджерам підбирати гнучкі методи, що найкраще відповідають конкретному контексту.

У майбутньому також зростатиме роль інклюзивного підходу в управлінні проєктами. Забезпечення рівних можливостей для представників різних культур, статей, національностей і вікових груп стане одним із пріоритетів успішних команд.

Важливою складовою майбутнього розвитку проєктного менеджменту стане також підвищення ролі етичних стандартів у процесах реалізації проєктів. Очікується, що компанії дедалі більше інтегруватимуть принципи відповідальності, прозорості та чесності у свою діяльність. Дотримання етичних норм не тільки підвищить довіру з боку клієнтів та партнерів, а й стане вирішальним фактором для успішного залучення інвестицій і формування стійких бізнес-відносин.

Активізація міжгалузевої інтеграції також стане важливою тенденцією. Управління проєктами дедалі частіше вимагатиме поєднання знань із різних сфер – технологій, соціальних наук, економіки, екології. Така синергія дозволить створювати більш комплексні рішення, що враховують багатofакторні умови середовища і краще відповідають вимогам сучасного суспільства.

Особливої актуальності набуває розвиток антикрихкості (antifragility) в управлінні проєктами. Замість традиційної стійкості (resilience) проєктні команди будуть прагнути до здатності не просто витримувати кризи, а й зміцнювати свої позиції завдяки змінам і турбулентності. Антикрихкий підхід

дозволяє проектам еволюціонувати під впливом невизначеності, що критично важливо в умовах мінливої глобальної економіки.

Ще одним важливим трендом стане орієнтація на створення інноваційних екосистем навколо проектів. Проекти більше не розглядатимуться як ізольовані ініціативи, а будуть розвиватися у вигляді мереж взаємопов'язаних учасників – стартапів, наукових установ, корпорацій і громадських організацій. Така екосистема сприятиме пришвидшенню інноваційних процесів, обміну знаннями та створенню синергетичного ефекту.

Революційна зміна підходів до лідерства також стане характерною рисою проектного менеджменту майбутнього. Лідери більше не будуть виключно керівниками-планувальниками, а трансформуються у фасилітаторів змін, наставників та мотиваторів команд. У центрі уваги опиняться навички емоційного інтелекту, здатність до натхнення і підтримки самостійності членів команди.

Очікується також розширення використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для управління проектами. Такі технології дозволять візуалізувати складні процеси, полегшити комунікацію у віддалених командах і пришвидшити ухвалення рішень за рахунок реалістичного моделювання ситуацій.

І нарешті, синергія управління змінами та проектним менеджментом стане стандартом. Замість розділення ролей Change Manager та Project Manager з'являтимуться гібридні посади, що відповідатимуть за одночасне управління як змінами, так і технічною реалізацією проектів.

На завершення, майбутнє проектного менеджменту буде визначатися здатністю до постійного оновлення підходів, відкритістю до нових технологій та ідей, гнучкістю мислення та орієнтацією на створення реальної цінності не лише для бізнесу, а й для ширшого суспільства.

Список рекомендованої літератури:

1. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34

2. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю., Черниш О., Сухонос Н., Халілов А. Креативні принципи управління інноваційними проектами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем.* (57), Р. 6–11. DOI: 2024. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.6-11>
3. Ганем А. 10 кращих програм для управління проектами 2025. URL: <https://www.websiteplanet.com/uk/project-management-software/>
4. Гонорська А. В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2012. №4. С. 28-32
5. Гук О. В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проектами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір.* 2025. No 203. С. 58–62. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-58-62-guk.pdf>
6. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
7. Єгорченкова Н. Ю., Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Сучасні тренди та перспективи проектного менеджменту у світі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету.* Серія: Технічні науки. 2018. № 2. С.90-99. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdntu_2018_2_16
8. Льницький В. Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продукцій в умовах цифровізації. Львівська політехніка. 2024. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/radaphd/27808/gnuchke-upravlinnya-proektami-virobnictva-visokotekhnologichnikh-produktiv-v-umovakh.pdf>
9. Крамської Д. Ю. Вплив інтелектуального капіталу та інформаційно-аналітичного забезпечення на ефективне управління міжнародними інноваційними проектами / М.Ю. Глізнуца, Д.Ю. Крамської, С.В. Сусліков. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2024. –No 1. –С. 137-140.*
10. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 24, ч. 2. С. 114–118.
11. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету.* 2017. № 9. С.495-500. URL : <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=495>

12. Овецька О.В. Кукудяк Н.В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139-147.
13. Олійник А. С., Толочій О. Р., Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. Вип. 2. С. 61-66.
14. П'ятничук І.Д. Інформаційні системи в управлінні проєктами: онлайн-платформи і сервіси. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-21>.
15. Проєктний менеджмент у публічному управлінні / за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
16. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 4 (50). С. 56–66.
17. Смоляк, Ю. Ю., & Холодницька, А. В. (2024). Штучний інтелект в управлінні підприємством: Трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
18. Собко О. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84-97.
19. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. 4(106). С. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
20. Яворський Р. Т., Шишковський С. В. Формування гнучкої системи менеджменту // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 10. – С. 329–333.

ПРАКТИКУМ

Завдання 7.1. Використання цифрових технологій для планування проєкту

Мета: навчитися застосовувати цифрові інструменти для створення плану проєкту та візуалізації задач.

Завдання:

- Виберіть навчальний або реальний проєкт (будь-який, до якого можна застосувати цифрове планування).

- Створіть **цифровий план проєкту** у MS Project, Jira, Asana або іншій платформі: визначте завдання, терміни та відповідальних.
 - Побудуйте **діаграму Ганта** або Kanban-дошку для відстеження прогресу.
 - Проаналізуйте, як цифровий інструмент допомагає контролювати строки та ресурси.
- Форма виконання:** Таблиця завдань і короткий аналітичний звіт (до 2 сторінок).

Завдання 7.2. Інноваційні методи контролю ризиків у проєкті

Мета: ознайомитися з сучасними методами і цифровими інструментами для управління ризиками.

Завдання:

- Виберіть проєкт і визначте 5 можливих ризиків.
- Створіть **матрицю ризиків** (ймовірність × вплив) у цифровій таблиці або спеціальному ПЗ.
- Використайте **інноваційний підхід** (наприклад, автоматичне прогнозування ризиків або AI-аналіз історичних даних).
- Опишіть, як інноваційні методи покращують прийняття рішень щодо ризиків.

Форма виконання: Таблиця ризиків і аналітичний висновок.

Завдання 7.3. Автоматизація оцінки ефективності проєкту за методом EVM

Мета: навчитися автоматизувати розрахунки ключових показників ефективності проєкту.

Завдання:

- Використайте навчальний проєкт з розділу 4 або створіть новий.
- Внесіть PV, EV, AC у цифрову таблицю або програму для автоматичних розрахунків.
- Автоматично отримайте SV, CV, SPI, CPI.
- Проаналізуйте результати і порівняйте з ручним методом.

Форма виконання: Таблиця з результатами та короткий аналітичний висновок.

Завдання 7.4. Використання штучного інтелекту для прогнозування термінів і ресурсів

Мета: ознайомитися з можливостями AI у плануванні проєкту.

Завдання:

- Виберіть проєкт і його основні задачі з ресурсами та термінами.
- Використайте AI-інструмент (наприклад, Microsoft Project AI, Smartsheet або ChatGPT) для прогнозування можливих відхилень у строках та ресурсах.
- Порівняйте прогноз AI з власним ручним плануванням.
- Зробіть висновки про точність та ефективність AI-прогнозування.

Форма виконання: Звіт у вигляді таблиці і короткий аналітичний висновок.

Завдання 7.5. Перспективи цифрового проєктного менеджменту

Мета: проаналізувати майбутні тренди у цифровому управлінні проєктами.

Завдання:

- Виберіть одну технологію або інновацію у проєктному менеджменті (AI, блокчейн, цифрові двійники, автоматизація звітності).
- Опишіть її вплив на ефективність і швидкість управління проєктами.
- Проаналізуйте можливі ризики впровадження та переваги для команди.
- Сформулюйте короткий прогноз: як ця технологія змінить управління проєктами через 5–10 років.

Форма виконання: Аналітичний короткий звіт (до 2 сторінок).

Розділ 8. ФАНДРЕЙЗИНГ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

8.1. Основи фандрейзингу в проєктному менеджменті.

8.2. Грантове фінансування: пошук та залучення ресурсів.

8.3. Структурування проєктної заявки для ефективної реалізації.

8.4. Успішна грантова заявка: секрети ефективності та помилки, яких слід уникати.

8.1. Основи фандрейзингу в проєктному менеджменті

Фандрейзинг у проєктному менеджменті є однією з ключових практик для залучення зовнішніх фінансових та інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації проєктів. Цей процес полягає у систематичному пошуку можливостей для отримання коштів або підтримки від різних джерел – від приватних осіб до міжнародних організацій та урядів.

Фандрейзинг є важливим елементом стратегічного управління організаціями, зокрема у контексті їх сталого розвитку. У цьому контексті фандрейзинг виступає не тільки як процес залучення коштів, але й як механізм, який сприяє створенню стійких фінансових та організаційних моделей для довгострокового розвитку. Сталий розвиток організації передбачає не лише фінансову стабільність, а й ефективне використання ресурсів, соціальну відповідальність та сприяння розвитку громади. Фандрейзинг відіграє ключову роль у досягненні цих цілей.

По-перше, фандрейзинг забезпечує організаціям доступ до необхідних ресурсів для реалізації важливих ініціатив, що сприяють сталому розвитку. Це можуть бути проєкти у сферах екології, освіти, охорони здоров'я, соціального підприємництва, що мають на меті створення довготривалих позитивних змін у суспільстві. Завдяки залученню фінансування, організація може реалізувати свої програми, які мають соціальну значущість, підвищити якість життя громади та забезпечити екологічну сталість.

По-друге, фандрейзинг є важливим інструментом для диверсифікації джерел фінансування організації. В умовах економічної нестабільності та змін у фінансовому середовищі організації, що орієнтуються на сталий розвиток, повинні мати різноманітні канали для залучення ресурсів. Залучення коштів від державних грантів, міжнародних донорів, корпоративних спонсорів, а також використання альтернативних форм фінансування, таких як краудфандинг, дає можливість знизити залежність від одного джерела доходу та забезпечити більшу гнучкість.

Крім того, фандрейзинг важливий для побудови та підтримки репутації організації. Регулярне залучення фінансування дозволяє зміцнити відносини з донорами та іншими зацікавленими сторонами, створюючи довіру та підвищуючи прозорість діяльності. Позитивна репутація допомагає не тільки у залученні нових коштів, але й у забезпеченні лояльності існуючих партнерів.

Фандрейзинг сприяє розвитку інноваційних підходів у сталому розвитку організацій. Через активний пошук нових джерел фінансування організації часто стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії, впроваджувати нові технології або моделі управління. Це дає можливість їм стати більш адаптивними та ефективними в умовах постійних змін у середовищі.

Фандрейзинг також стимулює соціальну відповідальність. Організації, що залучають кошти для реалізації соціальних проєктів, змушені демонструвати високу етичність і прозорість своєї діяльності. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри до організації серед громадськості та партнерів, що важливо для підтримки сталого розвитку.

Завдяки фандрейзингу організації можуть не тільки забезпечити своє фінансування, але й створити позитивний соціальний та екологічний ефект, що є основою їх сталого розвитку. В результаті, фандрейзинг стає невід'ємною частиною стратегії організації, спрямованої на досягнення не тільки фінансової, але й соціальної, екологічної та культурної сталості.

Для досягнення успіху в фандрейзингу важливо зрозуміти кілька основних принципів і кроків, які допоможуть створити ефективну стратегію залучення ресурсів. Першим важливим аспектом є формулювання чіткої мети проєкту та його цінності. Від того, наскільки чітко ви можете сформулювати мету вашого проєкту і показати його значення для суспільства, залежить, чи буде він привабливим для донорів. Ідея проєкту повинна бути легко зрозумілою, її реалізація – досяжною, а результат – вимірним. Це дозволяє сформулювати сильну заявку на фінансування та здобути довіру донорів.

Одним з важливих аспектів, який часто визначає успіх фандрейзингової стратегії, є оцінка потреб і визначення пріоритетів у рамках проєкту. Це означає не лише чітке формулювання завдань, але й встановлення реалістичних цілей, зокрема щодо обсягів необхідного фінансування та ресурсів. Важливо проводити постійну оцінку проєкту та коригувати стратегію залучення ресурсів відповідно до змін на етапах його розвитку. З цією метою активно використовуються аналітичні інструменти, які допомагають визначити, скільки коштів необхідно для досягнення кожної з поставлених цілей і які ресурси будуть найбільш ефективними для їх досягнення.

Другим важливим етапом є пошук потенційних джерел фінансування. Для цього необхідно вивчити різні можливості: державні гранти, корпоративні спонсорства, благодійні фонди, іноземні гранти, а також можливості для краудфандингу. Кожне джерело має свої специфічні вимоги, і знання про ці вимоги дозволяє підготувати більш цільові та ефективні заявки.

Невід'ємною частиною фандрейзингу є підготовка якісних комунікаційних матеріалів, зокрема проєктних заявок. Це можуть бути презентації, бізнес-плани, брошури чи інші документи, які демонструють унікальність проєкту та його соціальну, економічну або культурну значущість. Ключовим аспектом є створення матеріалів, що забезпечують чітке розуміння того, як буде використано залучене фінансування і який позитивний вплив це матиме.

Одним із критичних елементів є також встановлення ефективних зв'язків з донорами. Це включає побудову

довгострокових відносин, які виходять за межі одноразових запитів на фінансування. Важливо не лише знаходити джерела коштів, але й підтримувати з ними постійний контакт, інформувати про перебіг проекту, досягнення цілей, а також активно брати участь у заходах, які можуть збільшити видимість вашої організації та її проєктів.

Одним із принципових моментів є також вміння адаптувати стратегію залучення ресурсів в залежності від етапу розвитку проєкту. У разі запуску нового проєкту фокус на фандрейзинг часто полягає на початкових етапах, коли треба забезпечити стартовий капітал для реалізації. У разі масштабування проєкту чи розвитку інфраструктури необхідно звертати увагу на більш стабільні джерела фінансування, які забезпечують тривале фінансування.

Фандрейзинг – це не тільки про отримання коштів, але й про побудову репутації та довіри. Успішний фандрейзер має підтримувати високі етичні стандарти, будувати прозорі процеси використання коштів і бути готовим до звітності перед донорами. Важливо дотримуватися принципів відкритості, чесності та відповідальності, що дозволить не лише отримати фінансування, але й сприятиме розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Іншим важливим елементом є моніторинг та оцінка результативності фандрейзингових зусиль. Це означає регулярне відстеження результатів фандрейзингових кампаній і аналіз того, наскільки ефективно були досягнуті цілі збору коштів. Завдяки моніторингу можна виявити проблемні місця в стратегії і коригувати її в реальному часі, що дозволяє не тільки адаптувати процес, але й уникати великих втрат у разі недостатньої ефективності.

Не менш важлива взаємодія з іншими зацікавленими сторонами. У фандрейзингових стратегіях мають брати участь не лише керівники проєктів та фандрейзери, а й ключові партнери, стейкхолдери та навіть бенефіціари. Вони можуть надавати важливу інформацію про потреби, які не завжди очевидні на початкових етапах. Тому регулярний зворотний зв'язок і консультації з усіма сторонами дають можливість коригувати

стратегію фандрейзингу, щоб вона залишалася релевантною та відповідала реальним потребам проєкту.

Партнерство з університетами та дослідницькими інститутами є важливим елементом стратегії фандрейзингу для організацій, які прагнуть до сталого розвитку. Такі партнерства дозволяють об'єднати ресурси та експертизу, сприяючи реалізації проєктів, що мають на меті створення довгострокових змін у соціальній, економічній та екологічній сферах. Завдяки таким альянсам, організації можуть отримувати доступ до новітніх наукових розробок, інноваційних технологій і міжнародних мереж, що в свою чергу підвищує ефективність їхньої діяльності та здатність залучати фінансування.

Партнерство з університетами дозволяє організаціям скористатися результатами наукових досліджень, що можуть бути впроваджені в реальні проєкти. Наприклад, університети та інститути можуть бути джерелами інноваційних рішень у сфері екології, охорони здоров'я, сталого сільського господарства, а також у галузі соціальних інновацій. Це дає можливість організаціям впроваджувати науково обґрунтовані методи та технології, які підвищують ефективність і стійкість проєктів, що реалізуються.

Одним із важливих аспектів такої співпраці є спільна робота над отриманням грантів та інших форм фінансування. Багато університетів і дослідницьких інститутів активно займаються науковими дослідженнями та мають можливості залучення коштів від національних та міжнародних донорів, таких як ЄС, ООН, міжнародні фонди та уряди. Через партнерство з такими установами організації можуть отримувати доступ до цих джерел фінансування для реалізації спільних проєктів. Крім того, університети мають досвід у написанні науково обґрунтованих заявок, що можуть значно підвищити шанси на отримання фінансування для соціально важливих проєктів.

Таке партнерство також дозволяє організаціям скористатися кадровим потенціалом університетів і дослідницьких інститутів. Студенти, аспіранти та науковці можуть брати участь у реалізації проєктів, що сприяє не тільки професійному розвитку молодих фахівців, а й забезпечує організації доступ до

висококваліфікованих кадрів, які можуть внести нові ідеї, підходи та інноваційні рішення у роботу. Водночас організація може допомогти студентам і науковцям отримати практичний досвід роботи в реальних умовах, що важливо для їхнього кар'єрного зростання.

Партнерства з університетами та дослідницькими інститутами також сприяють обміну знаннями та створенню мережі партнерів, яка може включати як науковців, так і практиків з різних галузей. Це дозволяє організаціям отримати нові перспективи для розв'язання актуальних проблем і розширити свої можливості для інноваційного розвитку.

Важливою перевагою таких партнерств є також можливість спільно розробляти програми навчання, тренінги та семінари для підвищення кваліфікації працівників організації. Університети можуть запропонувати сучасні курси з управління проектами, сталого розвитку, екологічних технологій, соціальної відповідальності тощо, що дозволяє організації поліпшити власну кадрову політику й забезпечити високий рівень компетентності серед своїх співробітників.

Отже, партнерство з університетами та дослідницькими інститутами є важливим інструментом для організацій, які прагнуть до сталого розвитку. Це співробітництво сприяє не лише залученню фінансування, але й розвитку інновацій, поліпшенню якості реалізованих проєктів, підвищенню кваліфікації персоналу та створенню нових можливостей для соціального та економічного розвитку.

Успішний фандрейзинг включає також **аналітичну складову**, яка полягає у дослідженні тенденцій у галузі, аналізі поведінки донорів та виявленні нових джерел фінансування. Вміння прогнозувати зміни у середовищі, адаптувати стратегії під нові реалії ринку і правильно оцінювати потенціал джерел фінансування допомагає уникнути багатьох ризиків і забезпечити стабільне фінансування для проєкту.

Перехід від проєктного до корпоративного фандрейзингу є важливим етапом розвитку організацій, особливо для тих, хто прагне до більш стійкого фінансування та ширшого охоплення своєї діяльності. Цей процес передбачає зміщення акценту від

залучення коштів для окремих проєктів до побудови стійких партнерських відносин з корпоративними донорами та створення постійних фінансових потоків для організації в цілому.

Проектний фандрейзинг зазвичай орієнтується на пошук коштів для конкретних, обмежених за часом ініціатив. Кожен проєкт має свою мету, бюджети і терміни виконання, а залучені кошти витрачаються на реалізацію цих цілей. Це дає організації можливість отримувати фінансування від різних джерел – грантових агентств, міжнародних організацій, благодійних фондів, приватних осіб тощо. Однак проєктний фандрейзинг обмежений у своїй стійкості, оскільки кошти необхідно постійно шукати для нових проєктів, а фінансування часто тимчасове або обмежене за обсягом.

З іншого боку, корпоративний фандрейзинг зосереджений на довгострокових відносинах з корпоративними партнерами, які можуть надавати значні фінансові ресурси або інші види підтримки на регулярній основі. Це можуть бути не тільки великі корпорації, а й малі та середні підприємства, зацікавлені в партнерстві з організаціями, які мають спільні цінності та цілі. Корпоративне фінансування часто передбачає стратегічну підтримку, спрямовану на підвищення репутації компанії, поліпшення її корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та зміцнення бренду.

Перехід до корпоративного фандрейзингу включає зміни у підходах до залучення фінансів. Від організацій вимагається більше стратегічного підходу, побудови стабільних партнерських відносин з корпоративними донорами, а також здатності пропонувати конкретні вигоди для бізнесів, які підтримують їхні ініціативи. Це означає, що організаціям потрібно розуміти потреби і пріоритети корпоративного сектору, пропонувати їм спільні проєкти, які відповідатимуть на ці потреби, а також мати можливість ефективно комунікувати результати співпраці.

Корпоративний фандрейзинг також дає організаціям можливість отримувати не тільки фінансову підтримку, але й інші ресурси, такі як професійні послуги, технології, інфраструктуру або доступ до мережі партнерів. Наприклад, корпоративні партнери можуть допомогти у розвитку продуктів

або послуг, надати можливості для проведення тренінгів, консультацій, а також забезпечити маркетингову та PR-підтримку.

Одним із важливих аспектів корпоративного фандрейзингу є здатність організації ефективно управляти і підтримувати взаємодію з корпоративними партнерами. Це включає не тільки залучення фінансування, а й підтримку відкритого діалогу, регулярну звітність про використання коштів, а також демонстрацію того, як фінансування сприяє досягненню як соціальних, так і економічних результатів.

Перехід від проектного до корпоративного фандрейзингу потребує змін у стратегії розвитку організації. Необхідно зосередитися на побудові довгострокових, взаємовигідних партнерств, що дозволить забезпечити стабільність фінансування і, водночас, підвищити вплив організації в суспільстві. Для цього важливо чітко визначити цілі, які відповідають інтересам корпоративних донорів, і бути готовими до адаптації стратегій в умовах змінюваного бізнес-середовища.

Фандрейзинг є важливою складовою стратегії розвитку організацій, і існує безліч способів залучення фінансування для реалізації проектів. Різні прийоми фандрейзингу дозволяють організаціям ефективно досягати своїх фінансових цілей, залучаючи ресурси з різноманітних джерел. Ось кілька найбільш популярних та ефективних способів фандрейзингу:

1. Грантове фінансування. Один із найбільш поширених і традиційних способів залучення фінансування для проектів – це отримання грантів від урядових агентств, міжнародних організацій, благодійних фондів та корпоративних спонсорів. Заявки на гранти часто конкурентні, тому важливо мати чітко сформульовану мету проекту, план використання коштів та очікувані результати.

2. Краудфандинг. Краудфандинг став дуже популярним у останні роки, завдяки можливості залучати фінансування від великої кількості дрібних донорів через онлайн-платформи. Це дозволяє не лише залучити кошти для конкретних проектів, але й створити спільноту підтримки навколо ініціативи. Платформи на зразок Kickstarter, Indiegogo чи GoFundMe допомагають

організаціям та індивідуальним підприємцям зібрати кошти на різноманітні проєкти.

3. Корпоративне спонсорство. Корпоративне спонсорство – це ще один популярний спосіб залучення фінансування, при якому бізнеси надають кошти або ресурси в обмін на вигоди для себе, такі як поліпшення репутації, розширення бренду або виконання соціальної відповідальності. Це може бути як одноразове спонсорство для конкретного заходу, так і довгострокові партнерства з компаніями, які хочуть інвестувати у соціальні або екологічні ініціативи.

4. Пожертви та дари. Пожертви є класичним способом фандрейзингу, коли індивідуальні донори або меценати надають фінансову підтримку без очікування чогось взамін. Організації можуть залучати донорів через благодійні заходи, індивідуальні звернення або регулярні кампанії для підтримки певних ініціатив. Для цього важливо мати активну базу контактів та побудувати довірчі відносини з потенційними донорами.

5. Фандрейзингові заходи (благодійні події). Організація заходів – один із найбільш ефективних способів залучення коштів та створення громади навколо проєкту. Це можуть бути благодійні концерти, аукціони, спортивні заходи, вечери, виставки тощо. Цей спосіб дозволяє не лише зібрати кошти, але й привернути увагу до проблеми, яку розв'язує організація, створюючи видимість та інтерес до її діяльності.

6. Тематичні кампанії. Тематичні кампанії з фандрейзингу можуть бути спрямовані на певні цілі чи події, наприклад, досягнення конкретної фінансової мети до кінця року або збору коштів на окремий проєкт (будівництво школи, закупівля обладнання тощо). Кампанії можуть тривати від кількох днів до кількох місяців і часто включають активну рекламу через соціальні мережі, електронні листи та інші канали комунікації.

7. Легалізоване фінансування через фінансові інструменти. Деякі організації використовують фінансові інструменти, такі як облігації, для залучення інвестицій від зацікавлених інвесторів. Наприклад, громадські організації можуть випускати облігації для залучення коштів на довгострокові проєкти. Це надає можливість залучати

фінансування від приватних осіб і бізнесу, у той час як інвестори отримують прибуток від виплати відсотків за облигаціями.

8. Мобільні додатки для збору коштів. З розвитком технологій, мобільні додатки для збору коштів стали популярними серед організацій, що працюють з великими громадами. Ці додатки дозволяють користувачам миттєво робити пожертви через мобільні телефони, що робить процес донорства зручним і швидким. Вони часто поєднуються з краудфандинговими платформами, де користувачі можуть вибрати ініціативи для підтримки.

9. Планування та реалізація регулярних донорських внесків. Створення програми регулярних пожертвувань є важливим способом залучення стабільного фінансування. Кожен донор може погодитися на регулярний платіж щомісяця або щокварталу, що дозволяє організації планувати свої витрати і ресурси на триваліший період часу. Це також дозволяє залучити більшу кількість людей до систематичної підтримки.

10. Фандрейзинг через соціальні медіа. Завдяки потужним можливостям соціальних мереж, фандрейзинг через такі платформи, як Facebook, Instagram, Twitter, є одним із найбільш ефективних і доступних способів залучення коштів. Організації можуть проводити кампанії збору коштів, публікувати заклики до дій, а також використовувати функції "пожертвування" у самих платформах для зручності донорів.

Отже, фандрейзинг – це не лише механізм залучення коштів, але й частина стратегії розвитку організації, яка включає побудову сталих партнерств і створення позитивного іміджу. Успішна фандрейзингова діяльність сприяє не тільки фінансовій стабільності, але й забезпечує можливість реалізовувати проекти, які мають соціальне значення та вносять позитивні зміни в суспільство.

8.2. Грантове фінансування: пошук та залучення ресурсів

Грантове фінансування – це фінансова підтримка, яку організації, держави або приватні особи надають для реалізації конкретних проектів або ініціатив. Гранти зазвичай не

потребують повернення коштів, оскільки вони мають на меті підтримку певних соціальних, економічних, наукових чи культурних цілей. Грантове фінансування є одним з основних механізмів залучення зовнішніх ресурсів для реалізації проєктів, зокрема у сферах, де отримання прибутку не є основною метою.

Гранти займають важливу роль у проєктному менеджменті, оскільки вони дозволяють організаціям та ініціативам, особливо у соціальній, культурній, науковій та екологічній сферах, отримати необхідні фінансові ресурси без необхідності виплати боргу чи часткової віддачі прибутку. Вони сприяють запуску нових проєктів, підтримці сталого розвитку існуючих ініціатив та забезпечують доступ до додаткових можливостей для інновацій та розвитку.

Грантове фінансування також є основою для організацій, що працюють у сфері соціального підприємництва або неприбуткових секторів. Залучення грантів дозволяє їм не тільки розвивати конкретні програми або послуги, але й укріплювати свою репутацію серед донорів, партнерів і громадськості. З фінансовою підтримкою від донорів ці організації можуть здійснювати широкий спектр заходів, які сприяють вирішенню соціальних, економічних та екологічних питань.

Гранти є важливим інструментом для організацій, що працюють в умовах обмежених ресурсів, зокрема для НУО, наукових установ, культурних центрів та інших ініціатив, що потребують фінансової підтримки для реалізації своїх проєктів. Вони дозволяють розвивати нові програми, впроваджувати інноваційні підходи, розширювати охоплення цільових груп та здійснювати соціально значущі заходи.

Завдяки грантам організації можуть отримати необхідні кошти на:

- розробку та впровадження нових технологій або методик;
- проведення наукових досліджень та експериментів;
- створення та підтримку соціальних програм;
- розвиток інфраструктури, включаючи навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- реалізацію екологічних, культурних або освітніх ініціатив.

Залучення грантів також надає організаціям можливість зміцнити свою фінансову стабільність, розширити мережу партнерств та підвищити свою видимість на міжнародному рівні.

Основні типи грантів: державні, приватні, міжнародні та фонди

1. **Державні гранти** надаються урядами країн або їхніми підрозділами для підтримки ініціатив, що відповідають державним пріоритетам, таким як наукові дослідження, охорона здоров'я, освіта, охорона навколишнього середовища. Державні органи часто фінансують соціальні, культурні чи інфраструктурні проекти через спеціальні фонди або програми. Оскільки державні гранти можуть мати жорсткі вимоги до звітності та використання коштів, важливо дотримуватися встановлених процедур.

2. **Приватні гранти** надаються фондами, корпораціями або індивідуальними донорами. Вони можуть бути спрямовані на підтримку як великих, так і малих проєктів у різних сферах, таких як культура, екологія, технології або освіта. Приватні донори можуть мати більше гнучкості у визначенні пріоритетних напрямків фінансування порівняно з державними структурами. Вони часто зацікавлені у підтримці інновацій та нових підходів, що мають потенціал для створення значного соціального або економічного впливу.

3. **Міжнародні гранти** надаються міжнародними організаціями, такими як ООН, Світовий банк, ЄС, а також різними глобальними фондами, наприклад, Фондом Білла та Мелінди Гейтс. Ці гранти спрямовані на розв'язання глобальних проблем, таких як зміна клімату, боротьба з бідністю, розвиток освіти та охорона здоров'я у країнах, що розвиваються. Міжнародні гранти часто мають великі суми фінансування, але потребують дотримання високих стандартів звітності та вимог до впровадження проєктів.

4. **Фонди**, що надають гранти, можуть бути як приватними, так і державними. Це спеціалізовані організації, що акумулюють кошти для підтримки різних ініціатив. Фонди можуть працювати у різних галузях, таких як культура, наука, соціальний розвиток, охорона навколишнього середовища та інші. Окремі фонди

мають конкретні пріоритети та визначені географічні або тематичні обмеження для отримання грантів. Залучення грантів від фондів є однією з найбільш стабільних форм фінансування для довгострокових проєктів.

Пошук можливостей для отримання грантів – ключовий етап у процесі залучення фінансування для реалізації проєктів. Це систематичний процес, який вимагає стратегічного підходу, ретельного аналізу та використання різноманітних ресурсів для виявлення можливих донорів та фондів, що відповідають тематичним і географічним вимогам проєкту.

Існує кілька стратегій для пошуку можливостей отримання грантів, що дозволяють знайти фінансування для проєктів у різних сферах. Першим кроком є визначення основних джерел фінансування, таких як державні, приватні, міжнародні організації, а також інші спеціалізовані фонди, які активно підтримують ініціативи в конкретних сферах. Рекомендується застосовувати такі методи:

1. Аналіз тематичних фондів – перш за все необхідно з'ясувати, які організації підтримують проєкти у вашій сфері. Це дозволяє зосередитися на можливостях, які найбільше підходять для вашого проєкту.

2. Використання мереж і партнерств – встановлення контактів з іншими організаціями, що мають досвід у залученні грантів, може допомогти у знаходженні нових можливостей для фінансування.

3. Перегляд звітів і публікацій донорів – донори часто публікують списки грантових можливостей, зокрема на своїх вебсайтах або у відкритих звітах про діяльність.

Ключовим аспектом успішного пошуку можливостей є розуміння вимог, які пред'являються до грантів. Зазвичай кожен донор або грантовий фонд має специфічні критерії щодо того, які проєкти можуть отримати фінансування, а також вимоги до заявок і звітності. Важливо звернути увагу на такі моменти:

1. Тематика та напрямок проєкту – кожен грант має свої специфічні цілі та напрями. Проєкти, що не відповідають цим вимогам, не будуть розглянуті.

2. Географічний обсяг – деякі гранти орієнтовані на фінансування проєктів в конкретних регіонах або країнах. Потрібно враховувати, чи підпадає ваш проєкт під ці критерії.

3. Тип організації – донори можуть фінансувати лише певні типи організацій, такі як НУО, академічні установи, органи місцевого самоврядування або приватні компанії.

4. Вимоги до звітності – грантодавці часто вимагають детальних звітів про використання коштів, а також відчутних результатів. Оцінка таких вимог до подачі заявки допоможе підготувати відповідну документацію.

Ресурси та платформи для пошуку грантів: онлайн-бази даних, державні портали, міжнародні організації

Сучасні технології надають безліч інструментів для пошуку грантів, які значно полегшують цей процес. Ось кілька основних ресурсів для пошуку грантів:

1. Онлайн-бази даних – багато платформ зібрали величезні бази даних грантів, які можна фільтрувати за різними критеріями: тематика, обсяг фінансування, тип донорів тощо. Серед таких платформ:

- GrantWatch – база даних грантів по всьому світу.

- Funds for NGOs – спеціалізується на грантах для неприбуткових організацій.

- GrantSpace – онлайн-ресурс від Foundation Center, який пропонує доступ до грантових можливостей.

2. Державні портали – урядові вебсайти можуть надавати інформацію про державні гранти та субсидії. Наприклад:

- Державний портал грантів України – надає інформацію про національні гранти для організацій та ініціатив.

- EU Grants – портал Європейської Комісії для пошуку грантів для проєктів, що підтримуються з бюджету ЄС.

3. Міжнародні організації – деякі міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк, Європейський Союз, активно надають гранти для проєктів у різних країнах, зокрема для розвитку соціальних та інфраструктурних ініціатив. Вебсайти цих організацій містять інформацію про доступні гранти, їх вимоги та процес подачі заявок.

Роль національних та міжнародних організацій у пошуку грантів

Національні та міжнародні організації відіграють важливу роль у процесі пошуку грантів, надаючи інформацію та підтримку як організаціям, що шукають фінансування, так і самим грантодавцям. Це відбувається через кілька основних шляхів:

1. Інформаційні послуги – національні та міжнародні організації часто публікують оголошення про нові грантові можливості через свої офіційні канали, електронні розсилки та інші платформи.

2. Консультації та тренінги – деякі організації надають консультаційні послуги та тренінги, які допомагають підготувати якісні заявки на гранти, а також навчають правильному використанню грантових коштів.

3. Партнерства та співпраця – міжнародні та національні організації можуть підтримувати ініціативи через партнерства, а також допомагати у створенні спільних проєктів, що дозволяє зібрати додаткове фінансування.

Вибір правильних грантових можливостей є важливим етапом у процесі фандрейзингу, адже від цього залежить успіх проєкту, ефективність використання фінансових ресурсів і досягнення поставлених цілей. Стратегічний підхід до вибору грантів дозволяє не тільки отримати необхідне фінансування, але й забезпечити довгострокову стабільність проєкту та організації загалом.

Ключові етапи стратегічного підходу до вибору грантових можливостей:

1. Оцінка відповідності проєкту вимогам гранта. Першим кроком є чітке визначення того, які гранти можуть бути релевантними для вашого проєкту. Це включає аналіз тематики, географічного охоплення, цільової аудиторії та відповідності цілям і пріоритетам грантодавця. Важливо пам'ятати, що навіть якщо грант здається великим і привабливим, він може не підходити вашому проєкту за тематикою або іншими критеріями, такими як обсяг фінансування чи вимоги до заявок.

2. Аналіз потенційних грантодавців. Стратегічний вибір також включає дослідження самого грантодавця. Важливо розуміти місію та цінності організації, яка надає фінансування, оскільки їхні цілі повинні збігатися з вашими. Якщо грантодавець спеціалізується на фінансуванні соціальних ініціатив, а ваш проєкт орієнтований на технології, то подача заявки на такий грант може бути неефективною. Тому необхідно вивчити історію грантодавця, його політику фінансування та попередні проєкти, що отримали підтримку.

3. Оцінка шансів на отримання гранту. Для кожного гранту важливо оцінити ймовірність його отримання. Це передбачає розуміння конкурентного середовища, складності заявок і відповідності проєкту вимогам. Можна використати статистику щодо успішності попередніх заявок або поспілкуватися з організаціями, які раніше отримували фінансування від цього донору. Така оцінка дозволить зрозуміти, чи варто витратити ресурси на підготовку заявки або шукати інші можливості.

4. Аналіз фінансових умов та вимог до звітності. Важливо також враховувати фінансові вимоги грантодавця, такі як умови щодо бюджету, витрат, а також обсяг звітності. Якщо грантодавець вимагає складних і об'ємних фінансових звітів, а ваша організація не має достатньо ресурсів для їх підготовки, це може стати серйозною перешкодою. Оцінка таких вимог дозволить уникнути надмірних зусиль або ресурсних витрат у разі відмови у фінансуванні.

5. Довгострокова стратегія і партнерства. Вибір грантових можливостей також має бути частиною загальної стратегії організації щодо залучення ресурсів. Це означає, що проєкти повинні бути частиною більш широкої стратегії розвитку, а не лише одноразовим фінансуванням для конкретної ініціативи. Важливо також вибирати гранти, які можуть призвести до довгострокових партнерств із грантодавцями або іншими організаціями, що дозволяють забезпечити стабільне фінансування в майбутньому.

6. Управління ризиками. Вибір грантових можливостей пов'язаний також із управлінням ризиками. До ризиків належать: можливість відмови в отриманні гранту, зміна умов

фінансування під час реалізації проєкту або вимоги щодо термінової звітності. Тому стратегічний підхід включає також аналіз потенційних ризиків і планування дій у разі непередбачених ситуацій. Варто оцінювати не тільки вигоди від отримання гранту, а й можливі складнощі під час виконання умов фінансування.

7. Пріоритетність та терміни подачі заявок. Багато грантів мають чітко визначені терміни подачі заявок, а також певні критерії пріоритетності, такі як тип проєкту або регіон. Оцінка цих термінів і вимог дозволяє правильно організувати процес підготовки заявки, уникнути поспіху та помилок, а також забезпечити своєчасну подачу всіх необхідних документів.

Аналіз відповідності проєкту умовам гранту є ключовим етапом у процесі підготовки заявки на грант. Цей етап дозволяє оцінити, чи відповідає ваш проєкт вимогам грантодавця і чи має шанс на успішне фінансування. Важливість цього аналізу полягає в тому, що навіть найкраще реалізований проєкт може бути відхилений через невідповідність критеріям гранту. Тому ретельний аналіз умов гранту й узгодження їх із цілями та характеристиками проєкту допомагає уникнути витрат часу і ресурсів на підготовку заявки, яка, ймовірно, не буде успішною.

Основні етапи аналізу відповідності проєкту умовам гранту:

1. Оцінка тематичних вимог. Більшість грантів мають чітко визначені тематичні напрямки або пріоритети, до яких повинні належати подані проєкти. Перший крок в аналізі відповідності полягає в тому, щоб визначити, чи відповідає ваш проєкт тематиці гранту. Наприклад, якщо грант надається для екологічних ініціатив, але ваш проєкт має соціальний аспект, він, ймовірно, не буде відповідати умовам. Важливо точно визначити, чи є проєкт частиною цільової області фінансування грантодавця.

2. Географічні вимоги. Багато грантів мають специфічні географічні обмеження. Наприклад, вони можуть бути доступні лише для проєктів, що реалізуються в певних країнах чи регіонах. Перш ніж подавати заявку, необхідно перевірити, чи ваша організація або ініціатива відповідає цим вимогам.

Важливо враховувати, чи є грант доступним для іноземних організацій або обмежений для національних учасників.

3. Вимоги до цільової аудиторії. Кожен грант має визначену цільову аудиторію, на яку спрямований проект. Це може бути певна соціальна група, регіональна громада або професійний сектор. Аналіз умов гранту допоможе визначити, чи ваша цільова аудиторія збігається з тими, що зазначені в грантових вимогах. Наприклад, грант може бути орієнтований на підтримку ініціатив, що стосуються жінок у науці, але ваш проект орієнтований на іншу групу.

4. Технічні та фінансові вимоги. Важливо також враховувати технічні та фінансові вимоги грантодавця. Наприклад, можуть бути обмеження щодо обсягу фінансування, вимоги до мінімального або максимального бюджету проекту, а також до специфікацій щодо звітності та контролю за витратами. Перед тим, як подавати заявку, необхідно точно визначити, чи ваша організація має можливість та ресурси для дотримання цих вимог. Наприклад, деякі грантодавці вимагають співфінансування або певний відсоток власних коштів для покриття витрат проекту.

5. Вимоги до звітності. Однією з важливих частин грантового фінансування є вимоги до звітності та моніторингу результатів проекту. Грантодавець може вимагати детальної звітності про використання коштів, досягнення конкретних результатів, а також надання регулярних оновлень. Оцінка того, чи здатна ваша організація виконувати ці вимоги, є важливою частиною аналізу. Якщо ваша організація не має достатніх ресурсів або досвіду для підготовки таких звітів, це може стати суттєвим бар'єром.

6. Терміни виконання проекту. Кожен грант має свої вимоги щодо термінів реалізації проекту. У деяких випадках грантодавець вимагає, щоб проект був завершений у певні строки або щоб етапи реалізації виконувались згідно з визначеним графіком. Оцінка того, чи здатна ваша організація завершити проект у встановлені терміни, дозволяє уникнути проблем із затримками, які можуть призвести до втрати гранту.

7. Визначення критеріїв успішності проєкту. Важливим аспектом аналізу відповідності є також визначення критеріїв, за якими грантодавець оцінює успішність проєкту. Це може бути досягнення конкретних кількісних або якісних показників. Наприклад, грантодавець може вимагати визначених результатів, таких як кількість осіб, які отримали послуги в рамках проєкту, або вплив на поліпшення економічного стану регіону. Перед подачею заявки варто переконатися, що ваш проєкт має реалістичні та вимірювані цілі, які відповідають вимогам грантодавця.

Визначення цільових донорів і розуміння їхніх інтересів є одним із найважливіших етапів у процесі фандрейзингу та залучення грантового фінансування. Це дозволяє створити стратегію залучення ресурсів, яка буде максимально ефективною і сприятиме успішному отриманню фінансування для вашого проєкту.

1. Розуміння типів донорів. Перше, що необхідно зробити, – це визначити типи донорів, з якими ви хочете співпрацювати.

2. Вивчення інтересів та мотивації донорів

Після визначення типу донорів необхідно вивчити їхні інтереси, мотивацію та пріоритети. Це дозволить вам краще зрозуміти, що саме буде привабливим для них у вашій ініціативі. Розуміння мотивів донорів допомагає налаштувати комунікацію так, щоб вона відповідала їхнім потребам і очікуванням.

– Мотивація до соціальної відповідальності. Багато корпорацій, фондів і державних організацій надають гранти, щоб підтримати соціально важливі ініціативи. Вони можуть бути зацікавлені у фінансуванні проєктів, що мають позитивний вплив на місцеві громади, сприяють сталому розвитку або вирішують соціальні проблеми.

– Інтерес до конкретних галузей. Кожен донор має свої пріоритетні галузі або тематичні напрямки. Це можуть бути освіта, охорона здоров'я, технології, культура чи екологія. Важливо чітко визначити, в яких галузях ви працюєте, і чи відповідає це інтересам ваших потенційних донорів.

– Вигода для донорів. Багато донорів очікують певної вигоди для себе від фінансування проєктів. Це може бути

підвищення їхнього іміджу, реалізація корпоративної соціальної відповідальності або доступ до нових ринків і аудиторій. Розуміння цих вигод допомагає підготувати ефективні стратегії комунікації та підвищити шанси на успіх.

– Прозорість та звітність. Донори також оцінюють здатність організацій забезпечити прозорість у використанні коштів. Важливо зрозуміти, що донори часто надають перевагу організаціям, які можуть забезпечити високий рівень звітності, чітку і відкриту інформацію про фінансові витрати та досягнення проєкту.

3. Створення стратегічних партнерств із донорами. Стратегічне партнерство з донорами є важливою складовою успішного фандрейзингу. Визначення цільових донорів та налагодження з ними стійких відносин допомагає забезпечити не тільки фінансування, але й підтримку на різних етапах проєкту. Ось кілька стратегій для створення успішних партнерств:

– Довгострокові відносини. Замість того, щоб орієнтуватися лише на одноразове фінансування, важливо будувати довгострокові партнерства. Це може включати регулярні оновлення проєкту, звіти про досягнення та результативність, а також участь донорів у заходах та подіях, що організовує ваша організація.

– Залучення до процесу планування та реалізації. Деякі донори можуть бути зацікавлені не лише у фінансуванні, але й у активній участі в проєкті. Це може включати допомогу в плануванні, організації або навіть у реалізації конкретних етапів проєкту. Тому варто обговорювати з донорами можливості їхньої участі з самого початку.

– Справедливий обмін інформацією та ресурсами. Важливо мати чітке розуміння того, що донори хочуть отримати від партнерства, і визначити, як це може бути взаємовигідним. Регулярний обмін інформацією про успіхи проєкту і можливі проблеми створює атмосферу довіри та партнерства.

4. Визначення потенційних донорів. Якщо ваш проєкт зосереджений на конкретній тематиці чи галузі, важливо з'ясувати, хто саме надає фінансування у цій сфері. Існують кілька способів знайти потенційних донорів:

– Дослідження грантових баз даних. Використання онлайн-баз даних, таких як FundsforNGOs, GrantWatch чи інші ресурси, допомагає знайти донорів, які фінансують проекти у ваших галузях інтересу.

– Мережеві заходи та конференції. Участь у мережевих заходах, форумах або конференціях також дозволяє встановити контакти з потенційними донорами. Це дозволяє не лише знайти грантові можливості, а й налаштувати особисті відносини з фінансистами.

– Вивчення діяльності аналогічних організацій. Дослідження, хто фінансував подібні проекти, може допомогти виявити нові джерела фінансування для вашого проекту.

Отже, грантове фінансування – це не лише технічний процес підготовки заявок, але й стратегічна діяльність, яка вимагає глибокої аналітики, гнучкості й активного розвитку мережі контактів. Успішна робота в цій сфері не лише забезпечує фінансову стійкість проектів, а й сприяє розширенню можливостей для впливу на суспільні зміни та стійкого розвитку організацій.

8.3.Структурування проектної заявки для ефективної реалізації

Правильна структура проектної заявки є основоположним елементом для успішного залучення фінансування. Вона забезпечує логічний, послідовний і переконливий виклад інформації, що дозволяє донору або грантодавцю швидко зрозуміти суть проекту, його важливість і реалізаційний потенціал. Чітка структура допомагає виділити ключові моменти заявки: проблематику, мету, план дій, бюджет і очікувані результати. Коли інформація викладена впорядковано, експерти, які оцінюють заявку, не витрачають час на пошук потрібних даних і можуть одразу побачити переваги пропонованого проекту.

Структурована заявка створює враження професіоналізму команди, що подає проект, демонструє її спроможність планувати, передбачати ризики і ефективно управляти

ресурсами. Важливо не лише подати факти, а й логічно об'єднати їх у цілісну історію, яка переконує донорів у реалістичності та суспільній користі проекту. Такий підхід значно підвищує рівень довіри до організації та створює передумови для подальшого партнерства.

Якісна заявка є ключем до успіху у конкурентному середовищі грантового фінансування. Грантодавці часто отримують сотні пропозицій, тому наявність грамотно підготовленої, структурованої та привабливої заявки суттєво підвищує шанси на позитивне рішення. Якісна заявка не лише чітко відповідає всім технічним вимогам, але й демонструє стратегічне мислення команди, її здатність досягати поставлених цілей та ефективно використовувати надані ресурси.

Крім того, добре підготовлена заявка дозволяє ефективно виділити ваш проєкт серед інших, підкреслити його унікальність та відповідність пріоритетам фінансуючої організації. Вона створює сильне перше враження, яке надалі може стати вирішальним при прийнятті рішення про надання фінансування. Отже, інвестування часу та зусиль у створення якісної проєктної заявки прямо впливає на ймовірність успішного залучення ресурсів для реалізації ініціативи.

Проєктна заявка складається з кількох ключових елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у презентації ідеї донору. До основних компонентів належать:

1. Назва проєкту – коротка, чітка та інформативна, що відображає суть ініціативи. Назва проєкту повинна бути лаконічною, але водночас інформативною та зрозумілою для потенційних донорів і зацікавлених сторін. Вона повинна чітко відображати основну мету ініціативи та її спрямованість. Назва повинна бути такою, щоб навіть без додаткових пояснень можна було зрозуміти, про що йде мова. Добре сформульована назва має також зацікавити і заохотити до подальшого ознайомлення з проєктом.

2. Анотація (резюме проєкту) – стисла презентація основних ідей, цілей, очікуваних результатів і важливості проєкту. Анотація – це стислий виклад проєкту, який має

привернути увагу донорів і зацікавлених осіб. Вона повинна включати:

- Основні ідеї проекту – короткий опис того, що пропонується для реалізації.

- Цілі проекту – чітко сформульовані завдання та результати, які організація прагне досягти.

- Очікувані результати – що саме буде досягнуто внаслідок реалізації проекту.

- Важливість проекту – аргументація того, чому цей проект актуальний та необхідний для суспільства чи певної групи людей. Ця частина є першим враженням, яке отримує донор, тому вона повинна бути зрозумілою та переконливою.

3. Опис проблеми – обґрунтування актуальності проекту, аналіз існуючої ситуації та потреб. У цьому розділі потрібно чітко й докладно обґрунтувати важливість ініціативи. Важливо дати зрозуміти донору, чому проект необхідний і які проблеми він має на меті розв'язати. Це включає:

- **Аналіз існуючої ситуації** – наявні проблеми, виклики та труднощі, з якими стикаються цільові групи.

- **Ідентифікація потреб** – на що саме буде спрямована допомога, яке питання потребує вирішення. Цей розділ має продемонструвати, що проект відповідає на реальні соціальні, економічні або культурні потреби і сприятиме поліпшенню ситуації.

4. Мета та завдання – чітке визначення, чого проект прагне досягти та які конкретні кроки для цього плануються. Мета проекту – це кінцева мета, до якої організація прагне в результаті реалізації ініціативи. Вона повинна бути специфічною, вимірною і досяжною. Завдання – це конкретні кроки, які потрібно здійснити для досягнення мети. Завдання можуть бути короткостроковими або довгостроковими і включати визначення діяльності, яка буде реалізована для досягнення цих цілей. Чітке формулювання мети та завдань дозволяє створити ясне бачення проекту для всіх учасників процесу.

5. Цільова аудиторія – характеристика груп або спільнот, які отримують користь від реалізації проекту. У цьому пункті

слід детально описати, хто є кінцевим отримувачем результатів проєкту. Це може бути:

- Конкретні соціальні групи (наприклад, люди з обмеженими можливостями, молодь, пенсіонери).
- Географічні місця (регіони, райони, громади).
- Інші групи населення – наприклад, безробітні, люди, які постраждали від екологічних катастроф. Потрібно чітко вказати, хто буде отримувати вигоду від реалізації ініціативи та чому цей проєкт важливий для цієї групи.

6. План реалізації (етапи та діяльність) – детальний опис основних заходів, термінів і відповідальних осіб. Цей розділ описує покроковий план реалізації проєкту, який має бути чітким і логічним. Він включає:

- Етапи проєкту, кожен з яких має конкретні завдання і терміни виконання.
- Опис діяльності: що саме буде зроблено на кожному етапі для досягнення результатів.
- Термін виконання – конкретні дати або періоди для кожної діяльності.
- Відповідальні особи – хто з команди буде займатися виконанням кожного етапу. Такий розподіл дозволяє донору бачити реалістичність і досяжність реалізації проєкту.

7. Очікувані результати – вимірні показники успіху проєкту. Цей розділ має містити чітке визначення того, що саме буде досягнуто в результаті реалізації проєкту. Результати повинні бути вимірними, конкретними і досяжними. Важливо, щоб донор зміг зрозуміти, як буде оцінюватися ефективність проєкту. Це можуть бути:

- Кількісні показники (наприклад, кількість учасників, кількість створених робочих місць).
- Якісні показники (наприклад, підвищення рівня освіти або поліпшення здоров'я).

8. Бюджет – докладний кошторис із обґрунтуванням витрат. У цьому розділі надається детальний кошторис для проєкту, який включає всі необхідні витрати:

– Прямі витрати – витрати на ресурси, зарплати, оренду, закупівлю обладнання тощо.

– Непрямі витрати – витрати на управлінську підтримку, консультаційні послуги тощо. Кожен пункт бюджету має бути обґрунтований, що підтверджує його необхідність для реалізації проекту.

9. Моніторинг та оцінювання – механізми відстеження прогресу й оцінки ефективності виконання проекту. У цьому пункті слід описати, як будуть відстежуватися результати реалізації проекту. Це включає:

– Моніторинг – регулярне оцінювання прогресу, виконання завдань та досягнення проміжних результатів.

– Оцінка – підсумкове оцінювання ефективності та успішності проекту після його завершення. Механізми моніторингу дозволяють коригувати діяльність у разі необхідності, а оцінка – підкреслює, чи досягнуто заявлених результатів.

10. Організаційна спроможність – коротка інформація про досвід, ресурси та компетенції організації-заявника. Цей розділ важливий для підтвердження здатності організації реалізувати проект. Він включає:

– Досвід організації – попередні проекти, які успішно виконувалися, особливо у схожих сферах.

– Ресурси – доступ до необхідних матеріалів, людських та фінансових ресурсів.

– Компетенції – кваліфікація та досвід команди, що працюватиме над проектом. Це демонструє донорам, що організація має необхідну спроможність для ефективної реалізації ініціативи.

Важливо відмітити ще один компонент – партнерство, яке відіграє критичну роль у підвищенні довіри донорів до проектної заявки та організації-заявника. Коли проект реалізується у співпраці з іншими авторитетними структурами – університетами, дослідницькими центрами, громадськими організаціями чи бізнесом, це свідчить про серйозність підходу, професіоналізм і визнання з боку інших учасників галузі.

Наявність партнерів демонструє донорам, що проєкт має ширшу підтримку, доступ до додаткових ресурсів, експертних знань і потенціал для ефективної реалізації. Співпраця також зменшує ризики, оскільки партнерські організації часто підсилюють один одного, забезпечуючи більшу стійкість проєкту у випадку виникнення труднощів.

Крім того, партнерства відкривають можливості для спільного залучення фінансування, ширшого впливу та збільшення масштабів реалізації ініціативи. Саме тому в багатьох конкурсах на гранти обов'язковою або рекомендованою вимогою є наявність підтверджених партнерських домовленостей.

Дотримання формальних вимог до оформлення проєктної заявки є одним із базових критеріїв успішного проходження первинного етапу відбору. Навіть високоякісний зміст проєкту може бути відхилений, якщо заявка не відповідає встановленим стандартам грантодавця.

Кожен грантодавець визначає власний формат заявки, включаючи вимоги до обсягу тексту, структури документа, формату подання (наприклад, PDF, онлайн-форма, друкований вигляд), шрифтів, стилю викладу, а також обов'язкових розділів (резюме, опис проблеми, мета, завдання, бюджет, план реалізації тощо). Особливу увагу слід приділяти дотриманню термінів подачі документів і наявності всіх необхідних додатків – сертифікатів, листів підтримки, рекомендацій або фінансових звітів.

Недотримання навіть дрібних формальностей часто розглядається як показник недбалості або невідповідності рівня професійності заявника очікуванням грантодавця. Тому перед подачею заявки важливо ретельно перевірити її відповідність усім формальним вимогам і, за можливості, залучити до перевірки незалежного експерта або колегу для подвійної верифікації.

Якість презентації та чіткість викладу інформації у проєктній заявці є критичними чинниками для позитивного сприйняття проєкту грантодавцями. Заявка повинна бути логічно структурованою, лаконічною та легкою для розуміння навіть для тих, хто не є експертом у галузі проєкту. Чіткість формулювань

дозволяє уникнути двозначностей, які можуть знизити шанси на успіх.

Особливу увагу слід приділяти послідовності викладу думок, логічним переходам між розділами заявки та використанню простих, зрозумілих термінів. Наявність конкретних даних, чітких цілей, вимірюваних результатів і обґрунтованого бюджету створює враження професійного підходу та серйозності ініціативи.

Ефективна заявка має справляти враження цілісного і добре продуманого документа, який легко читається, викликає довіру і дає грантодавцю впевненість у спроможності заявника реалізувати проєкт. Важливу роль також відіграє правильне форматування тексту: використання підзаголовків, списків, візуальних елементів (наприклад, схем чи таблиць), які допомагають швидко орієнтуватися в інформації.

Успішна проєктна заявка повинна бути не лише інформативною, а й логічно побудованою, переконливою та послідовною. Логічність передбачає чітке й обґрунтоване розкриття ідеї: кожен розділ має впливати з попереднього, поступово розкриваючи зміст і доводячи грантодавця до розуміння важливості та актуальності проєкту.

Переконливість заявки досягається шляхом обґрунтування потреби у фінансуванні, демонстрації реального впливу проєкту та наявності практичного плану дій. Використання фактів, статистики, прикладів з практики та посилання на дослідження допомагає підкріпити твердження і підвищити довіру до заявника.

Послідовність важлива для забезпечення цілісного сприйняття документа. Непослідовний виклад ідей або суперечливі твердження можуть викликати сумніви у грантодавця щодо компетентності команди та реалістичності проєкту. Тому важливо, щоб основна ідея проєкту залишалася незмінною протягом усієї заявки, а всі розділи підкріплювали одне одного, створюючи єдину переконливу аргументаційну лінію.

У процесі оцінки проєктної заявки донори приділяють особливу увагу спроможності організації успішно реалізувати

задуману ініціативу. Відповідний досвід та професійний рівень команди є критичними чинниками, що безпосередньо впливають на довіру до заявника і остаточне рішення про надання фінансування. Тому в заявці важливо не лише викласти ідею проєкту, але й переконливо продемонструвати, що команда володіє необхідними знаннями, навичками та ресурсами для її ефективної реалізації. Правильне подання досвіду організації та компетентностей учасників допомагає сформувати у грантодавця впевненість у спроможності досягти задекларованих результатів. Важливо продемонструвати перед грантодавцем нижченаведене, а саме:

1. Представлення досвіду організації. У заявці важливо коротко та чітко окреслити досвід організації, релевантний для реалізації проєкту. Слід зосередитися на попередніх успішних ініціативах, особливо тих, що були аналогічними за темою, масштабом або цільовою аудиторією. Варто зазначити кількість реалізованих проєктів, обсяг залученого фінансування, результати та вплив на цільову групу. Це демонструє грантодавцю здатність організації ефективно керувати ресурсами та досягати поставлених цілей.

2. Компетенції команди. Окремий акцент потрібно зробити на ключових членах команди проєкту. Для кожного учасника бажано визначити основну роль у проєкті, відповідні професійні навички, освіту, сертифікації та попередній досвід у подібних проєктах. Доцільно підкреслити, як кожен спеціаліст доповнює загальну стратегію реалізації та як їхні індивідуальні компетенції сприятимуть успіху проєкту.

3. Аргументація експертності. Для підвищення довіри до команди слід використовувати конкретні факти: згадувати нагороди, участь у престижних програмах, публікації, впроваджені інновації або успішне виконання міжнародних проєктів. Якщо члени команди мають досвід співпраці з грантодавцями або реалізації проєктів на замовлення відомих організацій, це обов'язково треба вказати.

4. Демонстрація командної синергії. Окрім перерахування індивідуальних досягнень, доречно показати, що команда вже має досвід спільної роботи або чіткий план взаємодії. Наявність

відпрацьованих комунікаційних каналів, розподілених відповідальностей і єдиного бачення цілей проєкту підтверджує спроможність команди працювати ефективно навіть у складних умовах.

При підготовці проєктної заявки надзвичайно важливо враховувати можливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Ризики можуть бути різноманітними: від фінансових та операційних до правових чи технічних. Ідентифікація таких ризиків дозволяє не лише своєчасно підготуватися до потенційних труднощів, а й продемонструвати донору, що організація має стратегічний підхід до управління проєктом і готова ефективно вирішувати можливі проблеми.

Для кожного типу ризику важливо розробити чіткий план дій. Це включає визначення конкретних кроків, які будуть вжиті у разі виникнення проблеми, а також осіб, відповідальних за їх вирішення. План дій повинен бути реалістичним і детальним, з урахуванням усіх можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, якщо проєкт залежить від постачання ресурсів, важливо визначити резервні постачальники, аби уникнути затримок у реалізації.

Ризик-менеджмент в заявці також включає оцінку можливих втрат, які можуть виникнути через певні обставини, та заходи для їх мінімізації. Підготовлені дії в разі негативного розвитку подій демонструють донору, що організація не тільки реалізує проєкт, але й здатна оперативно реагувати на будь-які зміни обставин, тим самим мінімізуючи потенційні збитки.

Загалом, ідентифікація ризиків і підготовка плану дій у разі виникнення проблем є важливою частиною заявки, оскільки це підвищує довіру до організації, підтверджує її професіоналізм і спроможність реалізувати проєкт навіть у непередбачуваних умовах.

8.4. Успішна грантова заявка: секрети ефективності та помилки, яких слід уникати

Успішна грантова заявка є критичним інструментом для забезпечення фінансування проєктів, адже вона не лише

презентує ідеї та цілі проєкту, але й демонструє здатність організації до ефективного управління ресурсами та виконання поставлених завдань. Наявність чітко сформульованої заявки, яка відповідає вимогам донорів, є першим кроком до залучення фінансування та реалізації соціально значущих ініціатив. Для грантодавців це не просто форма, а інструмент оцінки потенціалу проєкту та його здатності принести реальні результати.

Заявка має бути не тільки інформативною, а й структурованою, щоб кожен елемент відображав спроможність організації досягнути поставленої мети. Грантодавці часто розглядають тисячі заявок, тому важливо, щоб ваша була чітко зрозумілою, логічною і переконливою. Лише правильно оформлені і добре аргументовані заявки можуть виділитися серед інших та забезпечити необхідне фінансування.

Не менш важливе правильне визначення ключових аспектів проєкту, таких як реалістичні цілі, чітке розуміння цільової аудиторії, здатність оцінити ризики та запропонувати конкретні заходи для їх мінімізації. Це допоможе донору побачити, що ви не тільки маєте гарну ідею, а й розумієте, як досягти успіху та як управляти можливими проблемами.

Тому кожен етап у процесі підготовки заявки важливий: від правильного формулювання мети проєкту до точного і реалістичного бюджету. Так само необхідне дотримання вимог грантодавця, адже навіть незначні помилки в оформленні або неуважність до критеріїв можуть знизити шанси на отримання фінансування.

Підготовка успішної грантової заявки – відповідальний етап у процесі залучення фінансування для проєктів. Однак навіть найкращі ідеї можуть не отримати підтримки, якщо заявка містить помилки або недоліки. Існує ряд поширених помилок, яких слід уникати, щоб підвищити шанси на успіх. Основні помилки при підготовці грантової заявки наведено нижче:

1. Невідповідність формальним вимогам грантодавця є однією з найбільш поширених помилок, яку часто допускають заявники. Кожен грантодавець має свої специфічні вимоги до оформлення заявки, формату подання документів, термінів, а також до змісту самої заявки. Недотримання цих вимог може

привести до автоматичного відхилення заявки, навіть якщо вона має великий потенціал. Грантодавці мають обмежений час для розгляду заявок, тому якщо заявка не відповідає їх стандартам, її просто відкидають. Наприклад, невірно вказані терміни або відсутність необхідних документів можуть значно знизити шанси на успіх. Тому важливо ретельно вивчати умови гранту і забезпечити точне дотримання всіх вимог.

2. Неясно сформульована мета або завдання проєкту є великою перешкодою для успіху заявки. Якщо мета проєкту не чітка, не відображає реальні потреби або занадто абстрактна, донори можуть не зрозуміти, що саме буде досягнуто в результаті реалізації ініціативи. Важливо, щоб мета проєкту була конкретною, вимірною і досяжною в межах бюджету та часу. Той самий принцип стосується і завдань: вони мають бути зрозумілими, обґрунтованими та мати логічну послідовність, аби донори могли оцінити можливість їх досягнення.

3. Нереалістичні або занадто амбітні цілі можуть викликати сумніви у донорів щодо здатності організації досягти поставлених результатів. Грантодавці часто намагаються з'ясувати, чи є цілі проєкту досяжними в межах наданого бюджету та доступних ресурсів. Якщо в заявці вказано, що організація прагне досягти чогось, що значно перевищує її можливості, донори можуть вважати таку заявку несерйозною або занадто ризикованою. Для успішної заявки важливо встановити реалістичні цілі та обґрунтувати, чому ці цілі досяжні і які ресурси потрібні для їх реалізації.

4. Не оцінюючи можливі ризики та не підготувавши план дій на випадок їх виникнення, організація може виглядати недбалим або неготовим до непередбачених ситуацій. Ризики можуть бути як фінансовими, так і технічними, організаційними або соціальними. Включення оцінки ризиків та опису способів їх мінімізації в заявку є важливим для того, щоб донори зрозуміли, що організація здатна не лише досягати своїх цілей, але й оперативно вирішувати можливі проблеми. Відсутність таких підготовок може викликати питання про здатність організації справлятися з труднощами, що знижує рівень довіри до проєкту.

5. Неправильно складений або занадто спрощений бюджет може стати серйозною перешкодою для успіху заявки. Неправильно розраховані витрати або відсутність достатнього обґрунтування витрат можуть призвести до відмови. Кожна стаття витрат має бути чітко вказана і виправдана відповідно до обсягів робіт та необхідних ресурсів. Усі суми повинні відповідати реальним потребам проекту, а також показувати ефективність використання грантових коштів. Надмірні чи незбалансовані витрати можуть викликати сумніви щодо здатності організації ефективно використовувати отримані кошти.

6. Наявність необґрунтованих або завищених витрат може спричинити відмову у фінансуванні, оскільки грантодавці намагаються фінансувати лише ті проекти, які демонструють раціональне та ефективне використання коштів. Наприклад, якщо заявка включає завищену суму для адміністративних витрат або необґрунтовану оплату послуг, донор може відмовити в фінансуванні. Тому важливо ретельно перевіряти кожен витратний елемент і надавати детальне обґрунтування.

7. Моніторинг та оцінка критичні для успіху будь-якого проекту, і їх ігнорування може призвести до серйозних проблем на етапі реалізації. Якщо у заявці не описано, як буде відстежуватися прогрес, як будуть оцінюватися досягнуті результати, донори можуть поставити під сумнів здатність організації до ефективного управління проектами. Важливо не лише заявити, що моніторинг буде проводитися, але й чітко описати механізми, терміни та критерії оцінки результатів.

8. Оформлення заявки має велике значення для її успіху. Погано оформлені заявки з помилками, недотриманням структури, неправильними датами або нечитабельним текстом можуть викликати у донорів негативне враження. Це може призвести до того, що заявка буде відхилена навіть без детального розгляду. Кожен аспект заявки, від титульного листа до останнього розділу, повинен бути чітким, організованим і візуально привабливим. Важливо також перевірити заявку на наявність граматичних та орфографічних помилок.

Поліпшення **шансів на успіх грантової заявки** вимагає уважності, стратегічного підходу та ефективної комунікації з грантодавцем. **Ось 10 ключових способів**, які допоможуть підвищити шанси на отримання фінансування:

1. **Докладне дослідження грантодавця:** перш ніж подавати заявку, слід ретельно вивчити грантодавця та його пріоритети. Це допоможе зрозуміти, які проєкти вони зазвичай підтримують, які критерії для них важливі, і як ваша ідея може відповідати їхнім цілям. **Адаптація заявки під специфічні вимоги грантодавця:** кожен донор має свої особливі вимоги до проєктних заявок. Необхідно, щоб ваша заявка чітко відповідала цим вимогам, надаючи всі необхідні документи і оформлення згідно з їх стандартами. Адаптація заявки до конкретного грантодавця підвищує ймовірність її прийняття.

2. **Чіткість і зрозумілість формулювань:** заявка повинна бути написана простою, зрозумілою мовою, без зайвих термінів і складних конструкцій. Донори зазвичай отримують велику кількість заявок, і чітке та лаконічне викладення ідеї дозволить вашій заявці виділитися серед інших.

3. **Виділення унікальності проєкту:** ключовим фактором успіху є демонстрація, чим ваш проєкт відрізняється від інших. Поясніть, чому ваш проєкт унікальний, які інноваційні рішення він пропонує, і які конкретні переваги він приносить для цільової аудиторії.

4. **Презентація конкретних та досяжних результатів:** чітко окресліть, що саме ви плануєте досягти в результаті реалізації проєкту і як будете вимірювати успіх. Визначення конкретних, вимірних і досяжних результатів дає грантодавцям впевненість у тому, що ваш проєкт може бути успішно реалізований.

5. **Підкріплення проєкту доказами та даними:** використовуйте статистику, дослідження та інші обґрунтування, щоб підкріпити ваші твердження. Чітке обґрунтування вашого підходу допомагає переконати грантодавців у доцільності вашого проєкту.

6. **Стратегічне партнерство з іншими організаціями:** співпраця з іншими організаціями, особливо якщо вони мають

досвід у подібних проектах, може підвищити шанси на успіх. Партнерства також можуть показати грантодавцям, що ви маєте підтримку і взаємодію з іншими організаціями, що підсилює довіру до проекту.

7. Підкреслення соціальної значущості проекту Успішні грантові заявки часто підкреслюють, як проект вирішує соціальні, економічні або екологічні проблеми. Поясніть, чому ваш проект важливий для громади або для більшої соціальної групи та які зміни він може принести.

8. Акцент на сталості результатів: доведіть що результати проекту будуть сталими після його завершення. Донори часто звертають увагу на довгострокові ефекти проекту, тому демонстрація сталості результатів допомагає зміцнити заявку.

Гнучкість та адаптивність проекту: грантодавці цінують проекти, які можуть адаптуватися до змінних умов. Пояснення в заявці, як ви будете реагувати на непередбачені обставини чи зміни, може бути важливим аргументом на вашу користь.

9. Доказ організаційної спроможності: підкресліть досвід і кваліфікацію вашої організації. Донори хочуть бути впевненими, що ви здатні реалізувати проект. Подайте інформацію про успішні проекти, досвід команди, ресурси та інші переваги вашої організації.

10. Свочасна подача заявки та відповідність дедлайнам: затримки з подачею заявки можуть бути фатальними для вашого проекту. Усі документи повинні бути подані у встановлений термін, дотримуючись дедлайнів. Подача заявки до закінчення терміну дає вам більше часу на виправлення помилок і надає грантодавцям враження про вашу організованість і професіоналізм.

Всі ці аспекти створюють заявку, яка не тільки відповідає вимогам грантодавців, а й демонструє ваш професіоналізм, підвищуючи шанси на отримання фінансування.

У сучасному грантовому середовищі донори дедалі частіше звертають увагу не лише на якість окремої заявки, а й на її взаємозв'язок з іншими ініціативами. Інтеграція з уже існуючими проектами, програмами чи стратегіями дозволяє підвищити довіру до заявки та продемонструвати її ширший вплив.

Грантодавці прагнуть фінансувати не ізольовані дії, а ті, що доповнюють системні зміни, підсилюють уже наявні зусилля та сприяють більш сталому результату.

Інтеграція проекту з іншими ініціативами демонструє сталість, узгодженість і стратегічне мислення заявника. Наприклад, якщо проектова заявка логічно вписується у національні або регіональні програми розвитку, плани сталого розвитку ООН чи місцеві ініціативи, це може значно підвищити її шанси на успіх. Донори розглядають такі проекти як частину ширшої екосистеми, здатної створити комплексний і довготривалий ефект.

Важливим аспектом є співпраця з іншими організаціями, структурами громадянського суспільства чи державними інституціями. Взаємодія з уже чинними партнерами або ініціативами дозволяє краще використовувати ресурси, обмінюватися досвідом, зменшити дублювання зусиль та підвищити ефективність реалізації. Крім того, такі зв'язки свідчать про здатність заявника до координації, комунікації й побудови стабільних партнерств – рис, які особливо цінують донори.

У підсумку, проекти, що інтегруються в ширші програми чи ініціативи, сприймаються як більш надійні, добре продумані та здатні сприяти системним змінам. Це не лише підвищує їхню привабливість для фінансування, а й допомагає забезпечити більший вплив на цільову аудиторію, регіон або галузь.

Після подання грантової заявки ефективно управління комунікаціями з донорами є критично важливим етапом, який часто недооцінюють. Однак саме вміння налагодити продуктивний контакт із грантодавцями після подання може відіграти вирішальну роль у подальшому фінансуванні, реалізації проекту чи залученні до інших програм. Грантодавці цінують організації, які виявляють ініціативу, відкритість і готовність до діалогу.

Найперше, важливо дотримуватись базових принципів професійної етики у спілкуванні: вчасно відповідати на запити, дякувати за розгляд заявки та, за можливості, уточнювати статус розгляду. У разі негативної відповіді конструктивне запитання

щодо причин відмови та рекомендацій на майбутнє дозволяє встановити основу для подальшої співпраці. Успішна комунікація після подання заявки часто стає точкою входу в довготривале партнерство.

У разі, якщо проект отримав схвалення, важливо відразу погодити канали і частоту звітності, формат оновлень щодо прогресу реалізації та можливість залучення грантодавців до деяких етапів проекту. Прозорість і регулярність у спілкуванні створюють атмосферу довіри, дозволяють вчасно вирішувати труднощі та демонструють професіоналізм організації.

Крім цього, важливо підтримувати неформальні або інформаційні зв'язки з донорами – надсилати звіти про досягнення, запрошення на події, ділитися новинами організації. Така ініціатива зміцнює стосунки, сприяє створенню позитивного іміджу й може стати основою для нових можливостей фінансування. Постійний і якісний діалог з грантодавцем є інвестицією у майбутнє: довіра, що виникає з якісної комунікації, часто перетворюється на стабільну підтримку з боку донорів.

Успішна грантова заявка є результатом комплексного підходу, який поєднує стратегічне мислення, аналітичну точність та переконливу подачу ідеї. Вона повинна не лише відповідати формальним вимогам грантодавця, а й чітко демонструвати актуальність проекту, його соціальну цінність, реалістичність запланованих цілей і наявність ресурсів для їх досягнення. Важливо пам'ятати, що ефективність заявки значною мірою залежить від глибокого розуміння інтересів і очікувань донора, продуманої структури документа та логіки викладення інформації.

Водночас уникнення поширених помилок – таких як нечітка мета, нереалістичний бюджет, відсутність аналізу ризиків чи слабка аргументація – може суттєво підвищити шанси на успіх. Секретами сильної заявки є не лише зміст, а й грамотне оформлення, послідовність викладу, професійна комунікація з донором та вміння продемонструвати цінність команди і партнерств. Якісно підготовлена заявка стає не лише засобом

залучення фінансування, а й репутаційним активом організації, відкриваючи можливості для майбутніх ініціатив.

Список рекомендованої літератури

1. Васильєва О. Досвід участі науковців України у проектах із грантовим фінансуванням. (2025). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/396356521_Dosvid_ucasti_nauko_vciv_Ukraini_u_proektah_iz_grantovim_finansuvannam
2. Горин В., Лободіна З., Чайківський Н. Економіка гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. (2025). *Business-Inform*. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-256_266.pdf
3. Гранти на 2024 рік: посібник з грантовими програмами для України. <https://granty.org.ua/granty-na-2024-rik-posibnyk-z-grantovymy-programamy-dlya-ukrayiny.html>
4. Демченко Т. А. Фандрейзинг як засіб залучення грошових коштів в підприємницькій діяльності та відображення їх в обліку. Наукові перспективи. 2024. № 6 (34). С. 757-769. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-6(34)-757-769
5. Іванов, П. О., & Сидоренко, Л. М. (2023). *Грантовий менеджмент: монографія*. Харків: ХНУ.
6. Кобеля-Звір М. Гранти для фінансування мікро-, малого та середнього бізнесу: SWOT-аналіз. (2023). *Трансформаційна економіка*. <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/46/45>
7. Коровій Я., Веслова Я. Грант-рейтинг під час військового стану: ризики та адаптації. (2024). *Економічний простір*. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-113-116-korovij.pdf>
8. Литвин, Л. М., Григоруk, А., & Шуман, В. (2025). *Фандрейзинг та участь у грантових програмах як складові фінансової стійкості закладів вищої освіти. Економіка та суспільство*, 79. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6665>
9. Малюхов О. Досвід фандрейзингу в умовах воєнного стану в Україні: теоретичні аспекти. (2024). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/382299445_FANDRAJZING_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI_TEORETICNI_ASPEKTI
10. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне. (2022). Посібник для фахівців з грантрайтингу та фандрейзингу. https://granty.org.ua/uploads/posibnyk-grant-menedzhment-prosto-pro-skladne_2022.pdf

11. Омеляненко В. Основи грантрайтингу та управління науковими проєктами [Курс]. (2021). Сумський державний педагогічний університет.

https://sspu.edu.ua/images/2021/docs/nauka/distanciyni_kursi_osnovi_grant_raytingu_ta_upravlinnya_naukovimi_proektami_7ab3c.pdf

12. Соколова А. М. «Сутність та роль фандрайзингу в сучасних реаліях України». Наукові перспективи. 2024. № 12 (54). С. 883-897. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-12(54)-883-897

13. Сорока, С., Лізаковська, С. (2021). *Нормативно-правове забезпечення розвитку фандрейзингу в Україні. Часопис РРР.* <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/51>

14. Стешенко О., Мозговий Є. Грантове фінансування як запорука стабільності бізнесу. (2024). *Економічні перспективи*, (6), 757–769. <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/34>

15. Стешенко, О. Д. (2024). *Грантове фінансування як запорука стабільності бізнесу. Економічні перспективи*, (6), 757–769. <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/34>

16. Чернявська, О., & Соколова, А. (2025). *Фандрайзинг: навчальний посібник.* Київ: Центр учбової літератури. <https://www.bookovka.ua/uk/ekonomika/2420029-fandrajzing.html>

17. Чиркова Ю, Лиса Д. Роль фандрейзингу в умовах розширення. (2022). *Науковий журнал ЛНУ.* <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29546/220972maket-316-323.pdf>

18. Швидкий О. Оцінка трендів розвитку грантового фінансування в Україні. (2025). *ResearchGate.* https://www.researchgate.net/publication/395744025_OCINKA_TRENDIV_ROZVITKU_GRANTOVOGO_FINANSUVANNA_V_UKRAINI

ПРАКТИКУМ

Завдання 8.1. Основи фандрейзингу в проєктному менеджменті

Мета: ознайомитися з основними підходами до залучення фінансування для проєктів.

Завдання:

- Виберіть навчальний або реальний проєкт.
- Складіть перелік потенційних джерел фінансування (корпоративні спонсори, донори, громадські організації, краудфандинг).

- Оцініть переваги та недоліки кожного джерела.
- Запропонуйте оптимальну стратегію фандрейзингу для обраного проєкту.

Форма виконання: Таблиця джерел фінансування та короткий аналітичний висновок.

Завдання 8.2. Пошук та залучення грантового фінансування

Мета: навчитися знаходити гранти та подавати заявки на фінансування.

Завдання:

- Виберіть навчальний або реальний проєкт.
- Проведіть пошук відповідних грантових програм (національні, міжнародні, від фондів).
- Визначте критерії відповідності проєкту вимогам гранту.
- Оцініть шанси на успіх і підготуйте короткий план дій для залучення гранту.

Форма виконання: Таблиця потенційних грантів і план дій (до 2 сторінок).

Завдання 8.3. Структурування проєктної заявки

Мета: навчитися формувати чітку та переконливу грантову заявку.

Завдання:

- Створіть коротку проєктну заявку для обраного проєкту (2–3 сторінки).
- Вкажіть: цілі, очікувані результати, бюджет, ключові показники ефективності (KPIs).
- Використайте **цифрові інструменти** для підготовки та візуалізації даних (таблиці, графіки).
- Перевірте заявку на відповідність вимогам грантодавця.

Форма виконання: Текст проєктної заявки з таблицями/графіками.

Завдання 8.4. Аналіз успішних та невдалих грантових заявок

Мета: вивчити фактори успіху та типові помилки при поданні грантів.

Завдання:

- Ознайомтеся з прикладами успішних грантових заявок (онлайн або навчальні приклади).
- Виділіть ключові елементи, які забезпечили успіх (структура, аргументація, фінансові дані).
- Визначте типові помилки, які призводять до відмови.
- Складіть короткий перелік рекомендацій для майбутніх заявок.

Форма виконання: Аналітичний звіт (до 2 сторінок).

Завдання 8.5. Симуляція грантового конкурсу

Мета: навчитися застосовувати знання на практиці через моделювання реального грантового процесу.

Завдання:

- Розділіть групу або самостійно виберіть два проекти: “заявник” і “експертна комісія”.
- Підготуйте грантову заявку для проекту “заявника”.
- Проведіть оцінювання заявки за критеріями: чіткість цілей, реалістичність бюджету, очікувані результати.
- Порівняйте оцінку експертної комісії з власними очікуваннями і зробіть висновки про сильні та слабкі сторони заявки.

Форма виконання: Таблиця оцінювання і короткий аналітичний висновок.

Розділ 9. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Побудова логіко-структурної матриці (Logframe) для реального проєкту.
- 9.2. Підготовка проєктної документації: шаблони та приклади.
- 9.3. Створення власного проєкту (інтерактивний практикум).
- 9.4. Проєктний менеджмент в умовах війни: нові виклики та адаптація методів.

9.1 Побудова логіко-структурної матриці (Logframe) для реального проєкту

Логіко-структурна матриця (Logframe) – це системний інструмент управління проєктами, який дозволяє формалізувати логіку впливу діяльності на досягнення результатів, цілей та загальної мети. Вона є своєрідною «картою» проєкту, що поєднує ключові елементи: цілі, результати, діяльність, показники та припущення.

Сутність Logframe полягає в тому, щоб у чіткій таблиці показати: що ми хочемо змінити (мета та специфічні цілі), як ми цього досягнемо (результати та діяльність), як перевіримо досягнення (показники та джерела верифікації), що може піти не так (ризики та припущення).

У міжнародній практиці цей інструмент застосовується понад 40 років. Його розробила у 1969 р. американська агенція USAID як спосіб стандартизації проєктного планування. Сьогодні Logframe вимагають практично всі донори, зокрема Європейський Союз, ПРООН, Світовий банк, фонди USAID, GIZ, UNICEF тощо.

Logframe виконує три головні функції: планування – логічна побудова структури проєкту; моніторинг – постійне відстеження прогресу; оцінка – аналіз досягнення результатів і впливу.

Класична Logframe – це таблиця з чотирма рівнями і чотирма стовпцями.

Таблиця 9.1

Загальна структура логіко-структурної матриці

Ієрархія цілей	Показники (OVI)	Джерела перевірки (MOV)	Припущення / ризики
Загальна мета	Як оцінити внесок проекту у суспільні зміни	Національна статистика, звіти	Стабільність політики та економіки
Специфічна ціль	Конкретні зміни у цільовій групі	Звіти, опитування	Зацікавленість та мотивація учасників
Результати	Вимірювані продукти/послуги	Протоколи, документи, фото	Доступність ресурсів
Діяльність	Конкретні дії	Плани робіт, фінансові документи	Своєчасне фінансування

Цей інструмент змушує формулювати чіткі цілі за SMART-критеріями, допомагає уникати «пастки активностей», коли є багато заходів, але відсутні результати, слугує «єдиною мовою» між донорами, виконавцями та стейкхолдерами, а також дозволяє оцінити реалістичність і ризики ще на етапі планування.

Для наочності розглянемо приклад проекту «Створення молодіжного центру у громаді».

У громаді відчувається дефіцит простору для молоді, де вона могла б проводити дозвілля, навчатися, організовувати ініціативи. Це призводить до низької громадської активності, виїзду молодих людей у міста, браку соціальної згуртованості.

Формулювання мети та цілей виглядає так: загальна мета – підвищення громадської активності молоді; специфічна ціль – створення та ефективне функціонування молодіжного центру; результати – приміщення відремontоване та обладнане, реалізовано щонайменше п'ять освітніх та культурних програм, центр відвідали мінімум 500 молодих людей у перший рік; діяльність – ремонт приміщення, закупівля обладнання, набір персоналу, запуск програм, інформаційна кампанія.

Таблиця 9.2

Логіко-структурна матриця проєкту «Молодіжний центр»

Ієрархія цілей	Показники (OVI)	Джерела перевірки (MOV)	Припущення / ризики
Загальна мета	Рівень участі молоді у заходах зріс на 20%	Соціологічні опитування	Влада підтримує молодіжні ініціативи
Специфічна ціль	Центр відвідали ≥ 500 осіб за перший рік	Журнал відвідувань, звіти	Молодь зацікавлена, відсутні карантини
Результати	-1 приміщення відремонтовано; 5 програм запущено; 200 учасників залучено	Фото, звіти, протоколи	Стабільне фінансування
Діяльність	Ремонт, закупівлі, набір персоналу, промо-кампанія	Договори, акти, звіти	Немає затримок у фінансуванні

Ця послідовність означає, що якщо виконати діяльність, отримаємо результати; якщо досягнути результатів, виконаємо ціль; якщо виконаємо ціль, зробимо внесок у досягнення мети. Приклад для молодіжного центру можна подати як на рис.9.1:

Побудова логіко-структурної матриці здійснюється у кілька кроків. Спочатку визначається головна проблема громади чи цільової групи. Далі відбувається аналіз зацікавлених сторін – ключових акторів, їхніх інтересів та впливу. Наступний крок – створення «дерева проблем» і перетворення його у «дерево цілей», де проблеми формулюються у позитивному вигляді. Потім обирається стратегія, визначаються ті цілі, які реально досягти, і формується сама матриця.

Далі потрібно встановити показники, бажано за SMART-критеріями, визначити джерела перевірки та проаналізувати ризики й зовнішні припущення. Завершальний крок – узгодження документа з партнерами та стейкхолдерами.

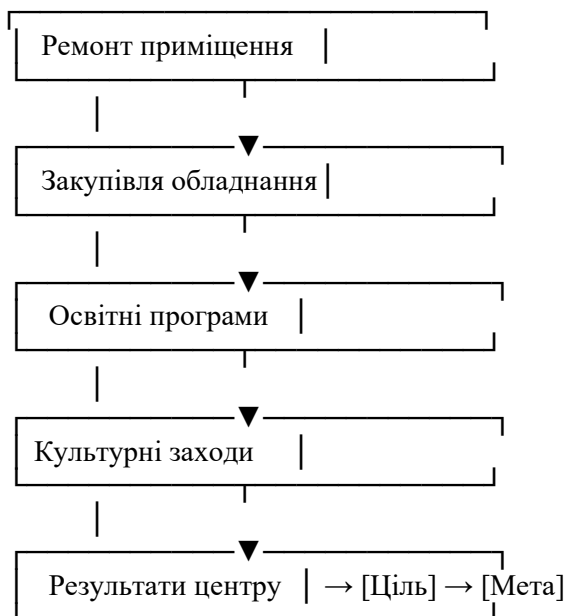


Рис.9.1. Структура проєкту «Молодіжний центр»

На практиці при побудові логіко-структурної матриці трапляються типові помилки: нечітко сформульовані цілі («покращити життя людей»), показники не вимірювані («збільшити обізнаність»), результати описані як діяльність («провести тренінг» замість «учасники здобули знання»), ігноруються зовнішні фактори.

Рекомендовано використовувати просту мову, залучати команду та стейкхолдерів, спиратися на перевірені дані, визначати мінімум один показник на кожен рівень.

Таблиця 9.3

Алгоритм побудови Logframe

Крок	Дія	Інструменти
1	Аналіз проблем	SWOT, фокус-групи
2	Визначення стейкхолдерів	Карта зацікавлених сторін
3	Дерево проблем / цілей	Діаграми причин-наслідків

Крок	Дія	Інструменти
4	Вибір стратегії	Порівняння альтернатив
5	Заповнення Logframe	Таблиця матриці
6	Формування показників	SMART-критерії
7	Визначення джерел перевірки	Статистика, опитування
8	Аналіз ризиків	Матриця ризиків

Logframe забезпечує прозору структуру проєкту, полегшує комунікацію з донорами, служить основою для написання грантових заявок, є дорожньою картою для команди та полегшує оцінку успіху після завершення.

Логіко-структурна матриця – це універсальний і перевірений інструмент управління проєктами. Вона дає змогу зробити проєкт зрозумілим і логічним, пов'язати дії з очікуваними результатами, передбачити ризики, забезпечити контроль на всіх етапах. На прикладі «Молодіжного центру» видно, як Logframe дозволяє систематизувати процес від ремонту приміщення до підвищення громадської активності. Використання цього інструменту підвищує шанси на успіх і створює основу для сталого розвитку громади.

Логіко-структурна матриця дає змогу не тільки спланувати основні етапи проєкту, а й побачити, як саме ресурси та дії перетворюються на конкретні результати, а результати – на зміни у середовищі. Це своєрідна мапа причинно-наслідкових зв'язків, що поєднує стратегічне бачення з операційним управлінням. Вона допомагає уникати розриву між глобальними амбіціями і конкретними завданнями.

Важливо розуміти, що побудова Logframe – не лише технічна робота з таблицею, а процес, який об'єднує команду. Часто під час формування матриці з'являються дискусії щодо того, що насправді є метою, а що – лише засобом. Наприклад, проведення десяти тренінгів саме по собі не є результатом, якщо їхня якість низька, а учасники не засвоїли знань. Реальним результатом буде підвищення компетенцій учасників, яке можна виміряти за допомогою тестів чи практичних завдань.

У міжнародних організаціях логіко-структурна матриця часто є обов'язковим додатком до заявки на фінансування. Донори звертають увагу на чіткість формулювань, вимірюваність показників, реалістичність припущень. Тому для команди проєкту робота над Logframe – це одночасно і планування, і підготовка до майбутнього звітування.

Щоб показати практичну користь цього інструмента, уявімо, що громада хоче не лише створити молодіжний центр, а й зробити його майданчиком для розвитку підприємницьких ініціатив. У такому випадку до логіко-структурної матриці додається новий блок результатів: навчальні програми з підприємництва, менторська підтримка, доступ до ресурсів для стартапів. Це демонструє гнучкість Logframe: вона може масштабуватися залежно від амбіцій проєкту.

Такий підхід дозволяє бачити, що один і той самий проєкт може мати кілька рівнів результатів: від суто інфраструктурних (ремонт, обладнання) до освітніх і навіть економічних.

Ще однією важливою характеристикою Logframe є її здатність виявляти слабкі місця проєкту ще на етапі планування. Наприклад, якщо команда бачить, що відсутнє джерело для перевірки певного показника, це сигнал: або потрібно змінити показник, або закласти в бюджет механізм збору даних. Так само, якщо припущення виглядають надто ризикованими (наприклад, «не буде карантину протягом трьох років»), доцільно передбачити план «В».

Таблиця 9.4

Розширена логіко-структурна матриця (приклад з підприємництвом)

Ієрархія цілей	Показники (OVI)	Джерела перевірки	Припущення / ризики
Загальна мета	Рівень зайнятості молоді зріс на 10%	Дані центру зайнятості	Економіка зростає
Специфічна ціль	50 учасників започаткували власні ініціативи	Опитування, звіти	Молодь має мотивацію

Ієрархія цілей	Показники (OVI)	Джерела перевірки	Припущення / ризики
Результати	- 3 навчальні програми з підприємництва; - 10 команд отримали менторів; - 5 мікропроектів профінансовано	Програми, акти, фінансові документи	Донори підтримують стартапи
Діяльність	Розробка програм, пошук менторів, конкурс стартапів	Звіти, протоколи	Не виникає бар'єрів у фінансуванні

Ця схема показує, що на кожному етапі існують фактори, які можуть зупинити або змінити траєкторію проекту. Завдання менеджера – мінімізувати їх вплив або передбачити альтернативні сценарії.

Важливим елементом є також вибір індикаторів. Вони мають бути кількісними (наприклад, «кількість відвідувачів», «кількість тренінгів»), якісними («рівень задоволеності учасників», «покращення знань»), часовими («до кінця першого року», «через 6 місяців»). Гарний індикатор завжди конкретний і верифікований.

У реальних проектах часто застосовують кілька типів індикаторів одночасно. Наприклад, для освітньої програми можна мати: кількість проведених занять (кількісний показник), відсоток учасників, що пройшли фінальне тестування успішно (якісний показник), і час, у який програма була реалізована (часовий показник).

Ще один приклад: якщо проект стосується екології, то показники можуть бути такими – зменшення кількості сміття на 15%, створення трьох пунктів сортування, залучення 200 волонтерів. Це конкретні та вимірювані критерії, що показують реальний вплив.

У процесі створення Logframe також виникає питання: як врахувати зовнішні фактори, які не залежать від команди? Тут

допомагає підхід «якщо – то». Якщо передбачені ризики не здійсняться, то результати будуть досягнуті. Якщо ж вони реалізуються, необхідно шукати інші рішення.

Таблиця 9.5

Приклади припущень та ризиків

Рівень матриці	Припущення	Можливий ризик
Загальна мета	Стабільна політична ситуація	Зміни у законодавстві
Специфічна ціль	Молодь зацікавлена брати участь	Відсутність мотивації
Результати	Фінансування здійснюється без затримок	Замороження коштів
Діяльність	Партнери виконують домовленості	Відмова підрядників, брак ресурсів

Щоб уникнути цих ризиків, важливо будувати партнерства, розподіляти відповідальність і мати запасний план.

У багатьох випадках Logframe використовується як інструмент фасилітації під час робочих зустрічей. Коли команда спільно заповнює матрицю, формується спільне бачення проєкту. Це підвищує мотивацію, бо учасники відчувають, що їхні ідеї враховані, а також дозволяє уникнути конфліктів у майбутньому.

Крім того, логіко-структурна матриця стає основою для побудови системи моніторингу. Якщо в таблиці чітко визначені показники і джерела верифікації, далі легше розробити план збору даних, анкети, форми звітності. Це економить час і ресурси.

Таким чином, Logframe не завершує свою роль після написання заявки. Вона стає живим документом, до якого команда постійно звертається у процесі роботи.

Варто підкреслити ще одну особливість: Logframe дисциплінує мислення. Вона змушує ставити запитання: навіщо ми робимо цю активність? який результат вона дасть? як ми перевіримо його досягнення? які зовнішні умови можуть завадити?

Завдяки такому підходу знижується ризик «проектної інфляції», коли заходів багато, а користі мало. Учасники починають мислити результатами, а не кількістю подій.

Прикладом практичного використання може бути невеликий освітній проєкт у школі. Якщо команда просто організовує лекції, це активність. Якщо після цього учні змінюють поведінку, наприклад, починають сортувати сміття, це вже результат. Якщо внаслідок цього громада зменшує кількість відходів, це специфічна ціль. Якщо ж ця практика поширюється на рівень району і призводить до поліпшення екологічної ситуації, то ми бачимо внесок у загальну мету.

Отже, Logframe дозволяє відстежувати весь ланцюг змін – від маленького кроку до значного соціального впливу.

У підсумку можна сказати, що логіко-структурна матриця – це не просто технічна форма для заявки, а стратегічний інструмент, який підсилює якість будь-якого проєкту. Вона робить його зрозумілим, логічним, прозорим і вимірюваним. Завдяки цьому підвищується довіра донорів, зростає ефективність команди, а найголовніше – досягаються ті зміни, заради яких і створювався проєкт.

9.2. Підготовка проєктної документації: шаблони та приклади

Підготовка проєктної документації є одним із ключових етапів управління будь-якою ініціативою. Саме від того, наскільки якісно сформовані основні документи, залежить не тільки успіх у залученні фінансування, але й ефективність подальшої реалізації. Документація виступає своєрідною візитною карткою команди проєкту та показником її професійності. Донори, інвестори, органи влади чи партнери оцінюють проєкт не стільки за ідеєю, скільки за тим, як ця ідея представлена у структурованій та логічній формі.

Проєктна документація виконує кілька функцій: інформаційну (донесення задуму до зовнішніх стейкхолдерів), управлінську (структурування діяльності команди, розподіл

ролей і відповідальності), контрольну (основа для моніторингу та оцінки), комунікаційну (забезпечення єдиного розуміння між усіма учасниками процесу).

Основними видами документації вважають: проектну заявку, логіко-структурну матрицю, календарний план або ґант-діаграму, бюджет, опис команди та партнерів, а також різноманітні додатки (листи підтримки, рекомендації, презентації, довідки). Кожен з цих документів має свою функцію, але разом вони утворюють єдину систему, яка дозволяє донору чи партнеру скласти повну картину майбутнього проєкту.

Заявка зазвичай починається з короткого резюме - опису ідеї, проблеми, цілей, основних результатів та очікуваного впливу. Потім йде докладний опис проблеми з наведенням доказів, статистики та результатів досліджень. Далі формулюється мета, завдання і результати, подається план діяльності, бюджет і механізми моніторингу.

Для зручності міжнародні донори застосовують стандартизовані шаблони. Це дає змогу швидко оцінити проєкт, адже вся інформація подається у звичній структурі. Наприклад, заявки Європейського Союзу мають чітко визначені блоки: опис проблеми, релевантність до пріоритетів програми, методологія, додана вартість, сталість.

Таблиця 9.6

Приклад шаблону проєктної заявки

Розділ	Зміст
Резюме	Короткий опис ідеї, проблеми, цілей
Обґрунтування	Аналіз проблеми, статистика, потреби цільової групи
Цілі та завдання	Загальна мета, специфічна ціль, завдання
План діяльності	Перелік заходів, терміни, відповідальні
Результати	Очікувані зміни та показники
Бюджет	Витрати за категоріями, джерела фінансування
Моніторинг та оцінка	Показники, методи збору даних, звітність

Розділ	Зміст
Стійкість	Як результати будуть збережені після завершення фінансування

У процесі підготовки документації важливо дотримуватися послідовності: від проблеми до рішення, від цілей до результатів, від ресурсів до очікуваного впливу. Неправильна логіка одразу впадає у вічі рецензентам і може знизити шанси на підтримку. Щоб донести цю логіку, часто використовують схеми, які наочно показують структуру проекту.

Важливим компонентом є бюджет. Це не лише фінансова таблиця, а й відображення стратегії проєкту. Бюджет показує, які ресурси потрібні, на що вони будуть витрачені та як співвідносяться із запланованими заходами.

Бюджет має бути реалістичним і детально обґрунтованим. Донори звертають увагу на співвідношення адміністративних витрат та витрат на безпосередню реалізацію активностей. Якщо на управління йде понад 40 відсотків, це може викликати сумніви.

Таблиця 9.7

Приклад спрощеного бюджету проєкту

Категорія витрат	Сума (євро)	Частка від загального бюджету
Персонал	10 000	40%
Обладнання	5 000	20%
Оренда та комунальні	2 000	8%
Транспорт	1 500	6%
Програми та заходи	6 500	26%
Разом	25 000	100%

Ще одним важливим елементом проєктної документації є календарний план. Він дозволяє відслідковувати послідовність заходів, уникати накладання завдань і визначати критичні точки (Рис.9.2). Така візуалізація дозволяє швидко оцінити, які роботи

відбуваються паралельно, які завершуються перед початком інших, та які періоди найбільш завантажені.

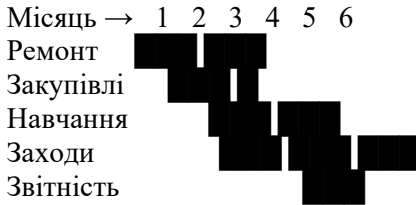


Рис.9.2. Приклад календарного планування для проєкту

Донори часто вимагають також план моніторингу та оцінки. У ньому описуються індикатори, джерела даних і періодичність звітування. Це своєрідний міст між логіко-структурною матрицею та звітністю.

Таблиця 9.8

Приклад плану моніторингу

Результат	Показник	Джерело перевірки	Періодичність
Відремонтоване приміщення	Кількість завершених ремонтних робіт	Акти виконаних робіт	Одноразово
Проведено освітні програми	Кількість програм, кількість учасників	Звіти, анкети	Щоквартально
Зростання активності молоді	Відсоток залучених до ініціатив	Опитування	Щорічно

Крім моніторингу, до заявки часто вимагають додати опис стійкості результатів. Донорів цікавить, що буде з проєктом після завершення фінансування. Наприклад, якщо створено молодіжний центр, команда має пояснити, як він працюватиме надалі - чи буде переданий на баланс громади, чи зможе заробляти власні кошти, чи отримає підтримку від партнерів.

Стиль написання документації також має значення. Рекомендується уникати складних і довгих формулювань, канцеляризмів та надмірної термінології. Текст повинен бути простим і зрозумілим навіть для тих, хто не є фахівцем у конкретній сфері. Це підвищує шанси, що ідея буде правильно сприйнята.

Усі ці документи взаємопов'язані, тому не можна готувати їх окремо один від одного. Якщо у логіко-структурній матриці заплановано чотири результати, то в календарному плані і бюджеті вони теж повинні бути відображені. Якщо у заявці йдеться про певні заходи, вони мають відповідати фінансовим статтям.

Щоб оцінити узгодженість проєкту, часто використовують спеціальну таблицю відповідності завдань і ресурсів. Вона дозволяє перевірити, чи достатньо виділених коштів і часу для виконання кожної активності.

Таблиця 9.9

Приклад відповідності завдань і ресурсів

Завдання	Тривалість	Бюджет (євро)	Відповідальні
Ремонт приміщення	2 місяці	8 000	Підрядник
Закупівля обладнання	1 місяць	5 000	Координатор
Проведення тренінгів	3 місяці	4 000	Тренери
Культурні заходи	4 місяці	3 000	Команда

Якщо видно, що ресурси не відповідають завданню (наприклад, занадто короткий термін або надто малий бюджет), це сигнал до перегляду плану.

Дуже важливо, щоб документація відображала реалістичність. Завищені обіцянки можуть вразити донорів на етапі відбору, але стануть пасткою для команди під час реалізації. Тому краще ставити помірні, але досяжні цілі.

Багато організацій зберігають у себе «бібліотеку шаблонів». Це набір готових форм і прикладів, які можна адаптувати під конкретні умови. Така практика економить час і забезпечує сталість стилю документів.

Підготовка проєктної документації - це не просто технічне завдання, а стратегічний процес, який впливає на успішність усього проєкту. Вона вимагає уваги до деталей, чіткої логіки, реалістичності та зрозумілості для зовнішніх стейкхолдерів. Якісна документація підвищує шанси отримати фінансування, полегшує реалізацію, створює основу для моніторингу й оцінки та сприяє сталості результатів. У сучасному проєктному менеджменті неможливо уявити серйозну ініціативу без добре підготовленої документації, яка є гарантією прозорості, ефективності та довіри.

Важливим завданням при створенні документації є правильне визначення цільової аудиторії. Кожен проєкт спрямований на певну групу людей, і якщо вона описана нечітко або занадто загально, донор може засумніватися в обґрунтованості задуму. Наприклад, не варто писати, що проєкт спрямований на «усю молодь України». Набагато краще вказати конкретні параметри: «молодь віком від 14 до 24 років, яка проживає в сільських громадах Полтавської області та має обмежений доступ до позашкільної освіти». Такий опис показує, що команда розуміє, з ким працює, і може об'єктивно оцінювати результати.

Ще один аспект – аналіз зацікавлених сторін. Він допомагає визначити, які групи можуть підтримати проєкт, а які - чинити опір. Результати цього аналізу зазвичай подають у таблицях або діаграмах.

Такий аналіз допомагає передбачити ризики і вчасно включити заходи для їх мінімізації. Проєктна документація часто містить і блок ризиків. Донори хочуть бачити, що команда здатна не тільки планувати позитивні результати, а й усвідомлювати можливі перешкоди.

Це може бути затримка з постачанням обладнання, політичні зміни, відсутність інтересу серед цільової аудиторії чи нестача кадрів.

Таблиця 9.10

Приклад аналізу зацікавлених сторін

Група	Інтереси	Рівень впливу	Ставлення до проєкту
Молодь	Отримати доступ до освітніх програм	Середній	Позитивне
Місцева влада	Підвищення іміджу громади	Високий	Позитивне
Конкурентні організації	Залучення ресурсів на інші проєкти	Середній	Нейтральне/негативне
Батьки	Безпека дітей, якість навчання	Низький	Залежить від умов

Для кожного ризику потрібно подати ймовірність виникнення, можливий вплив та заходи з мінімізації.

Таблиця 9.11

Приклад таблиці ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи з мінімізації
Затримка постачання обладнання	Середня	Високий	Укласти договори з кількома постачальниками
Низька активність молоді	Висока	Середній	Провести інформаційні кампанії
Зміни у місцевому керівництві	Низька	Високий	Підписати меморандуми з кількома сторонами

Такий підхід показує, що команда мислить стратегічно і готова реагувати на зміни.

Щоб документація виглядала переконливо, вона повинна містити дані й статистику. Наприклад, якщо в заявці зазначено, що 70 відсотків молоді села не мають доступу до гуртків чи

тренінгів, варто вказати джерело цієї інформації. Без цього твердження виглядають голосливими.

Дуже корисно включати в документацію приклади успішних практик. Якщо команда вже має досвід у подібних ініціативах, це значно підвищує довіру. Донори люблять бачити, що заявники не починають «з нуля», а спираються на перевірені методики.

Не менш важливо правильно представити команду. У заявці зазвичай подається коротка інформація про ключових виконавців: їхня освіта, досвід, ролі у проєкті. Це показує, що команда має компетенції для реалізації задуму.

Таблиця 9.12

Приклад опису команди

Член команди	Посада у проєкті	Досвід
Іван Петренко	Координатор	5 років роботи у громадських організаціях
Оксана Шевченко	Фінансовий менеджер	7 років у сфері бухгалтерії та фінансів
Марія Коваленко	Тренер	10 років досвіду в освіті молоді
Андрій Сидоренко	Технічний спеціаліст	4 роки досвіду у сфері ІТ

Наявність досвідченої та різнопрофільної команди є вагомим аргументом на користь проєкту.

Сучасні заявки дедалі частіше вимагають розділ про інноваційність. Це не завжди означає використання високих технологій. Інновацією може бути новий підхід до навчання, інтеграція кількох сфер (наприклад, культура та екологія) або навіть нова форма залучення громади. Якщо заявка демонструє оригінальність, вона вигідно вирізняється серед інших.

Важливо пам'ятати й про візуальне оформлення документації. Хоча основне значення має зміст, акуратна структура, наявність таблиць, графіків і схем значно полегшує сприйняття. Донор, який переглядає десятки заявок щодня,

швидше зацікавиться тією, де інформація подана зрозуміло та привабливо.

Проектна документація також часто вимагає плану комунікацій. Це документ, де описано, як команда буде інформувати громаду, партнерів і донорів про хід реалізації. Він може включати прес-релізи, публікації у соціальних мережах, проведення публічних заходів чи регулярні розсилки.

Ще один важливий компонент - план гендерної рівності та інклюзії. У багатьох міжнародних програмах на це звертають особливу увагу. Якщо команда демонструє, що проєкт враховує потреби різних груп населення, шанси на підтримку зростають.

Документація не повинна бути статичною. У процесі реалізації проєкту її оновлюють, вносять зміни, уточнюють календарні плани й бюджети. Це нормально і навіть свідчить про гнучкість команди. Проте важливо зберігати початкову логіку, щоб зміни не суперечили загальним цілям.

Отже, якісна проєктна документація включає не лише опис ідеї, але й аналіз контексту, оцінку ризиків, опис цільової аудиторії, детальний бюджет, календарний план, план моніторингу, заходи зі сталості та комунікації. Вона повинна бути логічною, узгодженою, реалістичною та візуально привабливою. Це документ, що працює як дорожня карта для команди і як аргумент для донорів. Саме завдяки правильно підготовленим документам проєкти перетворюються на реальні зміни, які приносять користь суспільству.

9.3. Створення власного проєкту (інтерактивний практикум)

Вибір ідеї для проєкту. Найважливіший етап – знайти ідею, яка є актуальною, цікавою та здійсненою.

Методи пошуку ідей:

- мозковий штурм у групах;
- аналіз проблем у суспільстві або навчальному середовищі;
- метод «5 чому» для пошуку кореневої проблеми;
- використання SWOT-аналізу для оцінки можливостей.

Таблиця 9.13

Приклади ідей студентських проєктів

Галузь	Приклад проєкту	Очікуваний результат
Освіта	Онлайн-платформа для обміну конспектами	Покращення доступу до знань
Екологія	Кампанія зі збору пластику	Зменшення кількості відходів
ІТ	Мобільний застосунок для планування навчання	Підвищення продуктивності студентів
Соціальна сфера	Клуб підтримки першокурсників	Адаптація нових студентів

Формування команди. Проєкт рідко реалізується одноосібно. Важливо створити команду з різними ролями:

- лідер команди (координує, приймає рішення);
- креативний генератор ідей;
- аналітик і дослідник;
- відповідальний за комунікації та презентації;
- технічний спеціаліст.

Після визначення ідеї та складу команди починається організаційна робота:

- постановка цілей та завдань;
- визначення етапів реалізації;
- встановлення дедлайнів;
- розподіл завдань між учасниками.

Інтерактивні інструменти. У сучасному навчальному процесі зручно використовувати цифрові інструменти:

- Trello, Jira, Notion – для організації завдань;
- Miro, FigJam – для мозкового штурму і візуалізації ідей;
- Google Workspace – для спільної роботи над документами;
- Canva, PowerPoint – для створення презентацій.

Таблиця 9.14

Приклад календарного плану проекту

Етап	Завдання	Відповідальний	Термін
Ідея	Формулювання проблеми	Лідер	1 тиждень
План	Поділ на завдання	Вся команда	2 тижні
Реалізація	Виконання проектних дій	Виконавці	4 тижні
Презентація	Підготовка результатів	Комунікаційник	1 тиждень

Ресурси та їх оптимізація. Будь-який проект потребує ресурсів – матеріальних, людських, часових. У студентських умовах вони обмежені, тому варто:

- використовувати безкоштовні інструменти і платформи;
- залучати партнерів чи викладачів як менторів;
- розподіляти обов'язки рівномірно;
- планувати невеликі, але реальні результати.

Таблиця 9.15

Основні ресурси студентського проекту

Тип ресурсу	Приклади	Джерело отримання
Матеріальні	Приміщення, техніка	Університет, оренда
Людські	Команда студентів, ментори	Студентські групи, викладачі
Часові	Графік занять, вільний час	Особисте планування
Інформаційні	Статті, дослідження	Інтернет, бібліотека

Реалізація та моніторинг. Реалізація проекту – найвідповідальніший етап. Потрібно:

- регулярно проводити короткі зустрічі команди;
- відстежувати прогрес через цифрові інструменти;
- швидко реагувати на проблеми;

- тестувати проміжні результати.

Презентація результатів. Важливим етапом є представлення результатів. Це може бути:

- публічний виступ у групі чи на конференції;
- відеопрезентація;
- інтерактивний постер або сайт;
- демонстрація прототипу.

Головне – показати, яку проблему розв’язує проєкт і які результати були досягнуті.

Інтерактивні вправи для студентів

1. Генератор ідей – кожен студент пише три ідеї, потім команда обирає одну найкращу.
2. Карта зацікавлених сторін – студенти визначають, хто буде зацікавлений у проєкті (користувачі, партнери, викладачі).
3. Міні-презентація – кожна група за 3 хвилини представляє концепт свого проєкту.
4. Прототипування – створення простого прототипу (постер, макет, додаток) за обмежений час.

Поради виконавцям:

- починайте з маленьких ідей, які реально реалізувати;
- використовуйте сильні сторони кожного члена команди;
- діліться обов’язками рівномірно;
- не бійтеся експериментувати і змінювати ідею під час роботи;

- цінують командну роботу і взаємну підтримку

Додаткове розширення підрозділу. Оцінювання та зворотний зв’язок. Для повноцінного навчального ефекту проєкт має оцінюватися. Оцінювання може здійснюватися за такими критеріями:

- актуальність ідеї;
- чіткість постановки цілей;
- якість організації роботи команди;
- ефективність використання ресурсів;
- інноваційність підходу;
- якість презентації результатів.

Оцінювання можна робити не лише викладачем, а й колегами-студентами, щоб забезпечити різні точки зору.

Таблиця 9.16

Критерії оцінювання студентського проєкту

Критерій	Максимальна кількість балів	Коментар
Актуальність теми	10	Наскільки важливою є проблема
Організація команди	10	Чіткий розподіл ролей
Використання ресурсів	10	Ефективність і оптимізація
Інноваційність	10	Новизна і креативність підходу
Презентація результатів	10	Якість подачі та візуалізації

Приклади успішних студентських проєктів

1. Екологічна ініціатива – група студентів розробила систему збору батарейок на території кампусу та домовилася з місцевою компанією про утилізацію.

2. Освітня платформа – студенти інформатики створили безкоштовний сайт для обміну конспектами та навчальними матеріалами.

3. Соціальний проєкт – ініціатива підтримки першокурсників через наставництво старших студентів, що значно знизило рівень стресу у новачків.

4. Технологічний стартап – мобільний застосунок для тайм-менеджменту, який студенти протестували у своїх групах, а потім презентували на хакатоні.

Після завершення проєкту важливо провести обговорення:

- що вдалося найкраще;
 - які труднощі виникали;
 - які методи можна було б застосувати ефективніше
- як цей досвід можна використати у майбутньому.

Такі рефлексивні сесії допомагають студентам не лише завершити проєкт, а й сформувати цінний досвід, що стане у пригоді у професійному житті.

Студентські проєкти можуть бути частиною навчальної програми. Вони:

- формують практичні компетентності;
- стимулюють креативність;
- розвивають лідерські та комунікативні навички;
- дозволяють пов'язати теоретичні знання з практикою.

Викладачі можуть використовувати проєктні роботи як альтернативу традиційним іспитам або як доповнення до практичних занять.

Створення власного проєкту в інтерактивному форматі практикуму є ефективним інструментом розвитку студентів. Вони навчаються не лише теорії управління, а й здобувають реальний досвід командної роботи, організації процесів, креативного мислення та презентації результатів.

Цей досвід сприяє формуванню ключових компетентностей сучасного фахівця – ініціативності, вміння працювати в команді, управління часом і ресурсами, адаптивності до змін та орієнтації на результат.

9.4. Проєктний менеджмент в умовах війни: нові виклики та адаптація методів

У сучасних умовах воєнних конфліктів ефективно управління проєктами стає критично важливим для забезпечення безпеки, стабільності та розвитку організацій. Війна створює унікальні виклики для проєктного менеджменту, які потребують адаптації традиційних методів та впровадження нових підходів. Цей підрозділ розглядає ключові аспекти управління проєктами в умовах війни, включно з ризиками, ресурсами, комунікаціями та психологічним аспектом взаємодії команд.

Основні виклики проєктного менеджменту в умовах війни

Проєктний менеджмент у мирний час базується на стабільності ресурсів, передбачуваності ризиків та чітко

встановлених цілях. В умовах війни ці фактори зазнають суттєвих змін. Основні виклики:

- нестабільність ресурсів: матеріали, обладнання та фінансування можуть бути обмеженими або непередбачуваними;
- ризик безпеки: загроза фізичної безпеки співробітників та об'єктів проекту;
- психологічний тиск на команду: стрес, тривога, демотивація;
- непередбачуваність зовнішніх умов: зміна законодавства, транспортних маршрутів, ринкових умов;
- скорочення часу на прийняття рішень: необхідність швидко реагувати на зміни, що вимагає адаптивного управління.

Таблиця 9.17

Основні виклики та їх вплив на проєкт

Виклик	Опис	Потенційний вплив на проєкт
Нестабільність ресурсів	Обмежений доступ до матеріалів та фінансування	Затримки у виконанні, збільшення витрат
Ризик безпеки	Загроза життю та здоров'ю команди	Призупинення робіт, зниження продуктивності
Психологічний тиск	Стрес та тривога серед членів команди	Висока плинність кадрів, зниження ефективності
Непередбачуваність зовнішніх умов	Військові дії, зміни законодавства	Перегляд планів, переналаштування стратегій
Скорочення часу на рішення	Необхідність швидкої реакції	Збільшення ризику помилок

Адаптація методів управління проєктами. Гнучкі методології. У воєнних умовах класичні методи управління

(Waterfall) часто виявляються недостатньо ефективними. На допомогу приходять гнучкі методології:

- Agile – підхід, орієнтований на швидке реагування на зміни та ітеративне виконання завдань;
- Scrum – управління короткими спринтами, що дозволяє швидко коригувати дії команди;
- Kanban – візуалізація задач, що забезпечує прозорість процесу та контроль ресурсів.

В умовах війни ризики можуть змінюватися дуже швидко, тому важлива постійна оцінка та адаптація стратегій управління ризиками:

- ідентифікація ризиків – визначення потенційних загроз для команди, ресурсів та цілей;
- оцінка ймовірності та впливу – використання матриць ризиків для пріоритизації;
- розробка планів реагування – альтернативні сценарії дій;
- моніторинг і контроль – постійне відстеження ризиків та внесення коректив.

Таблиця 9.18

Приклад матриці ризиків для проєкту в умовах війни

Ризик	Ймовірність	Вплив	Стратегія реагування
Нестача матеріалів	Висока	Високий	Альтернативні постачальники
Загроза безпеки	Середня	Дуже високий	Евакуаційні плани, безпечні локації
Психологічний стрес	Висока	Середній	Психологічна підтримка, ротація персоналу
Зміни законодавства	Низька	Середній	Юридичний супровід, адаптивне планування

Управління ресурсами та комунікаціями. В умовах війни важливо:

- забезпечити ефективний розподіл ресурсів та резервування критично важливих матеріалів;

- організувати безпечні канали комунікацій, включно з цифровими та офлайн методами;
- підтримувати моральний дух команди через регулярні зустрічі та зворотний зв'язок;
- використовувати дистанційні інструменти для контролю виконання завдань;
- розробляти альтернативні плани постачання та логістики.

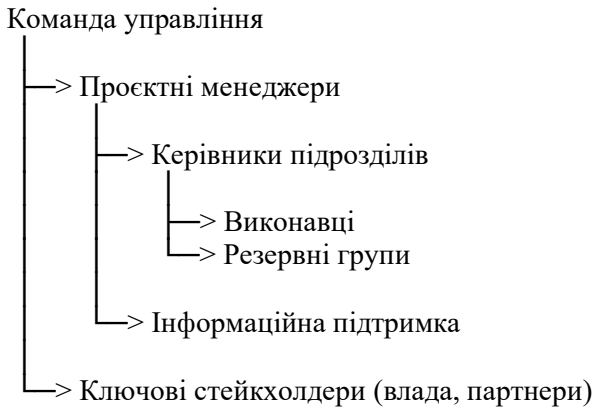


Рис.9.3. Структура комунікацій у кризових умовах

Психологічні аспекти та мотивація команди. Стрес, пов'язаний із війною, може негативно впливати на продуктивність. Основні стратегії підтримки:

- регулярна психологічна підтримка – онлайн-консультації, групові зустрічі;
- мотиваційні програми – бонуси, визнання досягнень, гнучкий графік;
- ротація задач – зменшення професійного вигорання;
- командні активності – навіть в умовах обмежень, підтримка командного духу критично важлива;
- залучення волонтерів та партнерів для зменшення навантаження на основну команду.

Таблиця 9.19

Методи підтримки психологічного стану команди

Метод	Опис	Очікуваний ефект
Консультації психолога	Індивідуальні та групові сесії	Зниження тривожності, підтримка мотивації
Мотиваційні програми	Бонуси, визнання досягнень	Підвищення залученості, збереження кадрів
Ротація задач	Чередування видів діяльності	Зменшення вигорання, підвищення продуктивності
Командні активності	Онлайн-зустрічі, спільні проєкти	Підтримка командного духу, покращення комунікації

Використання інновацій та технологій. В умовах війни цифрові інструменти стають ключовими для підтримки ефективності проєктів:

- хмарні платформи для спільної роботи дозволяють координувати завдання навіть у різних локаціях;
- системи відстеження ресурсів і логістики дозволяють оптимізувати використання обмежених матеріалів;
- інструменти для відеоконференцій і чат-боти допомагають швидко передавати інформацію та ухвалювати рішення;
- використання аналітики та AI для прогнозування ризиків і планування сценаріїв.

Практичні кейси. Розглянемо приклади адаптації проєктного менеджменту в умовах війни:

- будівництво критичної інфраструктури: керівники проєктів використовують спринти та резервні постачання матеріалів, щоб компенсувати затримки;
- гуманітарні проєкти: команди залучають волонтерів, використовують мобільні додатки для координації постачання та комунікацій;
- IT-проєкти: перехід на дистанційну роботу, використання хмарних платформ для управління завданнями, впровадження гнучких методів Agile.

Ці кейси показують, що гнучкість, адаптивність та технологічні рішення допомагають командам досягати результатів навіть у надскладних умовах.

Проектний менеджмент в умовах війни вимагає від менеджерів високої гнучкості, швидкого прийняття рішень, адаптації методів та уваги до психологічного стану команди. Ключовими є:

- використання гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban);
- постійне управління ризиками та адаптація ресурсів;
- забезпечення безпечної та ефективної комунікації;
- підтримка морального стану та мотивації команди;
- використання інновацій та цифрових технологій для підвищення ефективності;
- навчання команд навичкам кризового управління та адаптації.

Адаптація цих принципів дозволяє організаціям зберігати ефективність та стійкість навіть у складних умовах військових конфліктів.

Планування та пріоритизація в умовах війни. В умовах війни планування стає більш гнучким і адаптивним. Традиційні тривалострочкові плани часто не можуть врахувати швидкі зміни зовнішнього середовища, тому важливо використовувати короткі цикли планування та регулярний перегляд цілей, що включає:

- динамічне пріоритування завдань – необхідно постійно оцінювати важливість завдань та ресурсів, щоб зосереджуватися на критично важливих процесах;
- критичні точки контролю – визначення ключових етапів проекту, де потрібно приймати стратегічні рішення;
- адаптивне бюджетування – фінансові ресурси розподіляються з можливістю швидкої перенаправки на пріоритетні потреби;
- аналіз сценаріїв – розробка декількох варіантів розвитку подій і планів реагування.

Кризове управління. У воєнних умовах управління проєктами часто перетворюється на кризове управління. Основні принципи:

- швидке ухвалення рішень – надання повноважень локальним керівникам для негайних дій;
- резервні плани – на випадок зупинки ключових процесів або втрати ресурсів;
- модульна структура проєкту – розділення проєкту на автономні підсистеми, які можна виконувати незалежно;
- розподіл відповідальності – чітке визначення ролей для уникнення конфліктів та дублювання дій.

Таблиця 9.20

Основні принципи кризового управління

Принцип	Опис	Приклад застосування
Швидке ухвалення рішень	Делегування повноважень	Керівник підрозділу може самостійно змінити постачальника матеріалів
Резервні плани	Альтернативні сценарії	Використання резервних складів та постачальників
Модульна структура	Розбиття проєкту на автономні частини	Окремі команди працюють над незалежними блоками інфраструктури
Розподіл відповідальності	Чітке визначення ролей	Мінімізація конфліктів та дублювання дій

Комунікація у кризових умовах вимагає багаторівневого підходу та використання різних каналів:

- внутрішня комунікація – регулярні наради, оперативні повідомлення через месенджери, забезпечення безпечного зв'язку;
- зовнішня комунікація – інформування партнерів, стейкхолдерів та органів влади про стан проєкту;
- кризові канали – резервні канали зв'язку на випадок обриву основних ліній;

- прозорість інформації – надання командам актуальних даних для прийняття рішень.

У кризових умовах моральний стан команди критично впливає на продуктивність. Додатково до психологічної підтримки важливо:

- встановлення чітких пріоритетів – зменшує стрес та розсіювання уваги;
- відкрита комунікація – регулярні оновлення, зворотний зв'язок;
- надання автономії – довіра команді підвищує мотивацію;
- система винагород – гнучкі бонуси, визнання досягнень, публічне відзначення результатів.

Таблиця 9.21

Методи мотивації команди в умовах війни

Метод	Опис	Ефект
Чіткі пріоритети	Визначення головних завдань	Зменшення стресу, концентрація на ключових цілях
Відкрита комунікація	Регулярні наради та оновлення	Підвищення довіри та залученості
Надання автономії	Делегування відповідальності	Зростання мотивації та відповідальності
Система винагород	Гнучкі бонуси та публічне визнання	Підтримка морального стану, збереження кадрів

Технології відіграють ключову роль у проектному менеджменті під час війни. Інновації дозволяють:

- автоматизувати контроль ресурсів та логістики;
- відстежувати прогрес завдань у реальному часі;
- використовувати аналіз даних для прогнозування ризиків та ухвалення рішень;
- організувати дистанційне навчання та підвищення кваліфікації команди.

Приклади технологій: хмарні платформи, системи управління завданнями (Trello, Jira), аналітичні панелі (Power BI), інструменти для онлайн-нарад (Zoom, Teams).

Контроль у воєнних умовах має бути гнучким та багаторівневим:

- регулярні короткі звіти – дозволяють швидко оцінювати; виконання завдань;
- крос-функціональні ревізії – оцінка стану проєкту різними спеціалістами для повної картини;
- моніторинг ризиків у реальному часі – оперативне реагування на нові загрози;
- використання KPI та індикаторів прогресу – контроль досягнення цілей навіть за обмежених умов.

Таблиця 9.22

Методи адаптивного контролю проєкту

Метод	Опис	Приклад
Короткі звіти	Щоденні або щотижневі оновлення	Звіт про стан задач через месенджер
Крос-функціональні ревізії	Оцінка від різних підрозділів	Перевірка логістики та фінансів одночасно
Моніторинг ризиків	Відстеження потенційних загроз	Система попередження про загрозу безпеці
KPI та індикатори	Контроль результатів	Виконання завдань у % від плану, ресурси використані

Приклади успішних адаптацій:

- гуманітарні проєкти – використання мобільних додатків для координації доставки допомоги, спільна робота з волонтерами та партнерами;
- IT-проєкти – перехід на дистанційне виконання задач, інтеграція Agile та Kanban для швидкої адаптації під зміни;
- інфраструктурні проєкти – створення модульних команд, використання резервних постачальників та запасних локацій.

Ці приклади показують, що ключ до успіху – гнучкість, швидке ухвалення рішень, технологічна підтримка та увага до психологічного стану команди.

Список рекомендованої літератури:

1. Бардась А., Богач К., Дудник, А. (2024). Застосування проєктного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*.
<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1117>
2. Бережна, Г. (2022). Проєктний менеджмент в умовах війни: Європейський вимір для України. Методологічні та методичні проблеми викладання у сучасному, 17.
http://194.44.189.250/bitstream/123456789/653/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2022%2B.pdf#page=18
3. Блага Н. (2021) Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 152 с
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
4. Брінь П. В., Абуд А. Х. А. (2019). Багаторівнева класифікація проєктів за абсолютними та відносними ознаками.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6_10
5. Буреннікова Н., & Лошак М. (2020). Проєктний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження.
<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. Горбаченко, С. А. (2020). *Проєктний менеджмент: навчально-методичний посібник*. Одеса: Одеська юридична академія.
<https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aaa474e9-0d6e-4c3c-a280-89243ecde4aa/content>
7. Данченко, О. Б., Савіна, О. Ю., Бедрій, Д. І., Гайдаєнко, О. В., & Меленчук, В. М. (2023). Проєктний менеджмент: управління

наукомісткими проектами та портфелями проєктів у наукомістких галузях [Монографія]. Черкаси:

<https://er.chdту.edu.ua/handle/ChSTU/4816>

8. Микитюк П., Брич В., Микитюк Ю., Труш І. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416

<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45133/3/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>

9. Павловський, С., Мельник, Н., & Косяк, О. (2023). Теоретичні аспекти інноваційного проєкту: сутність та етапи розробки. Київський економічний науковий журнал, (2), 34-42.

<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>

10. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278

https://er.chdту.edu.ua/bitstream/ChSTU/1235/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%94%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%97%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf

11. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. (n.d.). *DESPRO*. https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric_17_12_do_druku.pdf

12. Станіславівна П. (2024). Теоретичні основи поняття «міжнародний проєкт» та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесу. *ЕМА*. <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300320>

13. Урбанський М. (2024). *Формування структурно-логічної моделі вдосконалення стратегічного управління* [Монографія]. Хмельницький: Проблеми і перспективи економіки та управління. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-50-58](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-50-58)

14. Черненко О. (2022). Проектний менеджмент в умовах кризових ситуацій. *Економіка і суспільство*, 27, 112-120. <https://doi.org/10.32782/esi/2022-27-112>

15. Шинкарук Л., Деліні М., Суханова А., Алексеєва К. (2021). *Управління бізнес-проєктами* [Навчальний посібник]. Київ:

ПРАКТИКУМ

Завдання 9.1. Побудова логіко-структурної матриці (Logframe)

Мета: навчитися створювати Logframe для планування та контролю проекту.

Завдання:

- Виберіть реальний або навчальний проєкт. Складіть логіко-структурну матрицю з такими елементами: ціль, проєкту, очікувані результати, показники ефективності (KPI), джерела перевірки, передумови/ризиків.
- Для кожного показника зробіть **графічну візуалізацію**: діаграму або індикаторний графік (наприклад, прогрес за шкалою 0–100%).
- Опишіть, як матриця допомагає контролювати виконання проєкту.

Форма виконання: Таблиця Logframe + інфографіка KPI.

Завдання 9.2. Підготовка проєктної документації

Мета: навчитися формувати повний пакет документації за шаблонами.

Завдання:

- Використайте шаблони проєктної документації (ціль, опис завдань, бюджет, ризиків).
- Заповніть документацію для навчального проєкту:
 - Бюджет: таблиця витрат по категоріях (з графічним порівнянням план/факт);
 - Ризиків: матриця ймовірність × вплив (з кольоровим виділенням високих ризиків).
- Створіть **інтерактивну версію документації** у Google Docs або Excel із формулами для підрахунку бюджету та індикаторів.

Форма виконання: PDF або інтерактивна електронна таблиця + короткий аналітичний звіт.

Завдання 9.3. Створення власного проєкту (інтерактивний практикум)

Мета: розвинути навички комплексного управління проєктом.

Завдання:

- Розробіть концепцію власного проєкту (соціального, освітнього або бізнес-проєкту). Використайте **інтерактивні інструменти** (Miro, Trello, ClickUp) для: планування завдань; призначення відповідальних; візуалізації прогресу.
- Створіть **інтерактивний графік показників ефективності** (KPI, виконання завдань, бюджетні відхилення).
- Презентуйте проєкт у форматі короткого відео або слайдів із ключовими метриками.

Форма виконання: Інтерактивна дошка + презентація або відео.

Завдання 9.4. Проєктний менеджмент в умовах війни: нові виклики та адаптація методів

Мета: ознайомитися з адаптацією методів проєктного менеджменту у кризових умовах.

Завдання:

- Оберіть реальний або змодельований проєкт в умовах нестабільності.
- Визначте нові ризики та обмеження (логістика, безпека, ресурси).
- Створіть **матрицю адаптації**: які методи залишаються, які потрібно змінити, які нові впроваджуються.
- Візуалізуйте результати у вигляді **heatmap ризиків** або індикаторної панелі для відстеження критичних показників.

Форма виконання: Таблиця адаптації + графічна панель показників.

Завдання 9.5. Аналітика проєктної ефективності: KPI та візуалізація

Мета: навчитися вимірювати та показувати ефективність проєктів.

Завдання:

- Візьміть власний навчальний проєкт або проєкт із попередніх завдань. Визначте 5–7 ключових показників ефективності (KPI), наприклад: відсоток виконаних завдань; використаний бюджет (%); дотримання строків (%); рівень задоволеності команди/користувачів; кількість ризиків, усунених вчасно.
- Створіть **інтерактивну панель (dashboard)** у Excel, Google Sheets або Power BI для візуалізації цих показників.
- Проаналізуйте дані та зробіть висновки щодо сильних та слабких сторін проєкту.

Форма виконання: Dashboard + короткий аналітичний звіт.

ПІСЛЯМОВА

Логіка навчального посібника спрямована не лише на засвоєння теоретичних засад проектного менеджменту, а передусім на формування здатності застосовувати набуті знання у практичній, управлінській і науково-дослідній діяльності. Дисципліна забезпечує перехід від абстрактних управлінських концепцій до конкретних інструментів планування, реалізації та оцінювання проєктів у різних соціально-економічних контекстах.

Опанування базових уявлень про сутність проєкту, його життєвий цикл і різновиди створює основу для формування проектного мислення, яке дозволяє майбутнім фахівцям коректно структурувати складні завдання, визначати межі відповідальності, ресурси та очікувані результати. Практичне значення цих знань полягає у вмінні ідентифікувати проєкт як форму організації діяльності в бізнесі, публічному управлінні, освіті чи науці, що є необхідною передумовою для ефективного управління змінами та розвитку організацій.

Знання принципів організації управління проєктами, ролей учасників і логіки взаємодії зі стейкхолдерами формує прикладні компетентності командної роботи та управлінських комунікацій. У практичному вимірі це дає змогу будувати ефективні проєктні команди, узгоджувати інтереси різних груп, запобігати конфліктам і забезпечувати підтримку проєктних ініціатив з боку ключових зацікавлених сторін, що особливо важливо для міжсекторальних і грантових проєктів.

Значний практичний потенціал має блок знань, пов'язаний з ініціацією та плануванням проєктів. Уміння формулювати цілі, критерії успішності, планувати ресурси, бюджети й терміни, а також інтегрувати цілі сталого розвитку дозволяє здобувачам освіти розробляти якісні проєктні пропозиції, бізнес-кейси та наукові заявки. Це безпосередньо застосовується під час підготовки інвестиційних проєктів, стратегічних програм розвитку, дисертаційних досліджень і заявок на міжнародні гранти.

Практичне втілення знань щодо виконання, моніторингу та контролю проєктів проявляється у здатності управляти

реалізацією запланованих заходів у динамічному середовищі, своєчасно виявляти відхилення, ухвалювати коригувальні рішення та забезпечувати якість результатів. Для молодих дослідників ці компетентності мають особливу цінність у контексті організації наукової роботи, дотримання графіків досліджень, управління емпіричними етапами та підготовки звітності.

Важливим практичним результатом вивчення дисципліни є формування фінансово-економічного бачення проєктів, що дозволяє оцінювати їхню ефективність, інвестиційну доцільність і ризики. Застосування методів фінансового аналізу, управління ризиками та інструментів їх мінімізації забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує якість проєктів як у приватному, так і в публічному секторах.

Засвоєння інноваційних і цифрових підходів до проєктного менеджменту має стратегічне практичне значення в умовах цифрової трансформації економіки. Використання автоматизованих систем управління проєктами, аналітичних платформ, елементів штучного інтелекту та гібридних методологій підвищує адаптивність управління, дозволяє працювати в умовах невизначеності та забезпечує конкурентні переваги фахівців на ринку праці.

Особливу прикладну цінність мають знання і навички, пов'язані з фандрейзингом, грантовим фінансуванням і практичною розробкою проєктів. Вони забезпечують здатність структурувати проєктні заявки, формувати логіко-структурні матриці, готувати супровідну документацію та адаптувати управлінські підходи до кризових і воєнних умов. Для аспірантів це створює реальні можливості залучення зовнішніх ресурсів для наукових і прикладних досліджень.

Загалом навчальна дисципліна «Проєктний менеджмент» має виразну практико-орієнтовану спрямованість, оскільки формує комплекс компетентностей, необхідних для реалізації проєктів у бізнесі, державному управлінні, соціальній сфері та науці, сприяє розвитку стратегічного і системного мислення та забезпечує здобувачам освіти інструментальну основу для професійного зростання і наукової самореалізації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що включає поняття управлінської структури проекту?

- а) розподіл завдань між учасниками проекту
- б) система взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних рівнях
- в) зв'язки між учасниками управління проектом
- г) сукупність взаємозалежних управлінських органів

2. Що характеризує критичний шлях у проекті?

- а) шлях, який має максимальну тривалість та визначає мінімальний час завершення всіх робіт
- б) допомагає встановити строки завершення робіт
- в) шлях із мінімальною тривалістю
- г) дає можливість визначити повний резерв часу між раннім і пізнім завершенням

3. Які функції відносяться до управління проектами?

- а) планування, контроль, облік та моніторинг, експертиза, адміністрування
- б) планування, облік і контроль
- в) аудит та облік
- г) розробка заходів для досягнення цілей проекту

4. Що включає життєвий цикл проекту?

- а) час від виникнення ідеї до завершення проекту
- б) всі стадії, етапи та фази розробки проекту
- в) стадії реалізації проекту
- г) період від експлуатації до ліквідації проекту

5. Яке визначення проекту є найбільш точним?

- а) комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення визначених цілей
- б) процес цілеспрямованого перетворення технічної або соціально-економічної системи
- в) окреме підприємство з конкретними завданнями та цілями
- г) усі варіанти правильні

6. Що передбачає планування проекту?

- а) процес формування рішень щодо послідовності реалізації робіт

- б) визначення параметрів проєкту: тривалість, ресурси, обсяги робіт
- в) сукупність процедур: бюджету, первинних планів, потреби у ресурсах
- г) усі варіанти вірні

7. Що дозволяє мережеве планування?

- а) графічне та розрахункове моделювання, аналіз і динамічну корекцію плану
- б) інформаційно-динамічна модель з відображенням взаємозв'язків та результатів робіт
- в) графічне відображення робіт і їх залежностей
- г) усі варіанти правильні

8. Що включає структурна модель управління ресурсами?

- а) планування, регулювання та контроль ресурсів
- б) визначення потреби у ресурсах
- в) організація доставки та приймання ресурсів
- г) облік та контроль зберігання ресурсів

9. Які види контролю є основними?

- а) контроль витрат по видах робіт
- б) контроль якості
- в) звітність та контроль змін
- г) контроль ризику

10. Які принципи слід враховувати при плануванні?

- а) цілеспрямованість, системність, гнучкість, науковий підхід, комплексність
- б) реальність, оперативність, несуперечність
- в) оптимальна координація всіх учасників
- г) стратегічність, концептуальність, координація

11. Які методи застосовуються в управлінні проєктами?

- а) мережеве та календарне планування, логістика, ресурсне планування, імітаційне моделювання
- б) планування, організація, аудит
- в) створення команд для управління проєктом
- г) виробництво, планування та фінансування проєкту

12. Які параметри проєкту повністю піддаються управлінню?

- а) обсяги і види робіт, строк виконання, вартість, ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), якість рішень
- б) тривалість життєвого циклу та скорочення витрат
- в) трудові, фінансові та матеріальні ресурси
- г) ефективне використання усіх ресурсів

13. Що дозволяє мережева модель проєкту?

- а) чітко відобразити структуру робіт та їх зв'язки
- б) скласти план виконання робіт
- в) ефективно використовувати ресурси за заданими критеріями
- г) встановити залежності між роботами

14. Що включає система розподілу ресурсів?

- а) аналіз можливостей закупівлі та доставки ресурсів
- б) організація поставок і зберігання ресурсів, регулювання запасів
- в) планування процесу розподілу
- г) облік доставки, приймання та зберігання

15. Які види організаційних структур існують?

- а) функціональна, матрична, проєктна
- б) замовник – підрядник
- в) керівник – різні групи учасників
- г) керівник – єдина група учасників

16. Які методи планування ресурсів проєкту?

- а) ресурсне планування з обмеженням часу або ресурсів
- б) планування календарне
- в) метод прямого розрахунку
- г) балансовий метод

17. Які форми закупівель застосовуються у проєкті?

- а) прямі договори, біржові та посередницькі закупівлі
- б) ринкові (вільні) закупки
- в) контрактні
- г) усі варіанти правильні

18. Що є основною метою управління запасами?

- а) безперебійне забезпечення робіт проєкту при мінімальних витратах на утримання
- б) визначення оптимального рівня запасів
- в) мінімізація витрат на утримання необхідних ресурсів
- г) забезпечення ритмічної роботи проєкту

19. Які види контролю відносяться до допоміжних?

- а) контроль витрат, якості, ризику та утримання
- б) загальний контроль змін проекту
- в) звіт про хід виконання робіт
- г) усі варіанти вірні

20. Які методи контролю фактичного виконання робіт?

- а) метод простого контролю та детального контролю
- б) метод по віхах
- в) 50/50
- г) балансовий метод

21. Які критерії використовують для контролю виконання робіт проекту?

- а) контроль ризиків проекту
- б) обсяг завершених і майбутніх робіт, строки, витрати та якість виконання
- в) контроль закупівель і постачання ресурсів
- г) всі варіанти вірні

22. Які типи контролю застосовуються в проєктній діяльності?

- а) попередній, поточний, підсумковий
- б) простий і детальний контроль
- в) загальний контроль за ходом робіт
- г) усі варіанти вірні

23. Що означає управління ризиком?

- а) аналіз і мінімізація факторів ризику через систему планування та моніторингу
- б) процес прийняття рішень для зменшення ризиків
- в) виявлення потенційних небезпечних ситуацій та оцінка можливих збитків
- г) встановлення фактичних ризиків та можливих втрат

24. Які методи застосовують для управління ризиками?

- а) розробка заходів для зменшення ризиків
- б) реалізація стратегії управління ризиками, компенсаційні методи та уникнення ризиків
- в) ідентифікація факторів, що впливають на виникнення ризиків
- г) всі варіанти правильні

25. Які способи зменшення ризиків проєкту?

- а) диверсифікація ризиків, резервування коштів, страхування
- б) своєчасне виявлення непередбачуваних ситуацій та оцінка збитків
- в) залучення спонсорської підтримки
- г) припинення або «замороження» проєкту

26. Які існують методи аналізу ризиків?

- а) прямий розрахунок
- б) балансовий метод
- в) імовірнісні, експертні, сценарні аналізи, дерева рішень та імітаційне моделювання
- г) усі варіанти правильні

27. Що означає якість проєкту?

- а) сукупність характеристик, що визначають здатність задовольнити потреби
- б) категорія або клас, присвоєний проєкту
- в) відповідність ринковим потребам
- г) всі варіанти правильні

28. Що включає управління якістю проєкту?

- а) встановлення вимог до якості
- б) розробка заходів для підвищення якості
- в) система методів та засобів для задоволення вимог і очікувань клієнтів
- г) забезпечення потреб клієнтів у якості продукції

29. Яка суть діаграми Парето в контролі якості?

- а) гістограма причин невідповідностей, впорядкована за частотою
- б) статистичні вибірки та регресійний аналіз
- в) контрольна карта з графічним відображенням результатів
- г) проста перевірка якості

30. Які характеристики важливі для команди управління проєктом?

- а) склад, структура, групові процеси
- б) наявність системи мотивації та винагороди
- в) кваліфікація та досвід роботи з проєктами
- г) соціальна захищеність команди

31. Які підходи використовуються для формування команди?

- а) цілеполягаючий, рольовий, міжособистий, проблемно-орієнтований
- б) професійний, особистий, соціальний
- в) працездатний та соціально-психологічний
- г) всі варіанти правильні

32. Що забезпечує ефективність праці менеджера проєкту?

- а) знати та контролювати час, орієнтуватися на результат, будувати роботу на сильних сторонах команди
- б) координація та контроль ходу виконання робіт
- в) грамотний розподіл завдань між членами команди
- г) пріоритетність завдань та їх виконання

33. Який навик є одним із ключових для керівника проєкту?

- а) навички ведення переговорів
- б) навички впливу на команду
- в) комунікативні навички
- г) вміння вирішувати проблеми

34. Від чого залежить обсяг повноважень керівника проєкту?

- а) від комунікативних навичок
- б) від організаційної структури
- в) від рівня повноважень керівника верхнього рівня
- г) від навичок впливу

35. Коли проєкт вважається успішним?

- а) продукт проєкту виготовлено
- б) спонсор оголосив завершення
- в) продукт переданий у серійне виробництво
- г) проєкт відповідає або перевищує очікування зацікавлених сторін

36. Яка діаграма ранжує причини несправностей за частотою?

- а) контрольна діаграма
- б) діаграма процесів
- в) кореляційна діаграма
- г) діаграма Парето

37. Який вид контракту доцільно використовувати при високій невизначеності?

- а) контракт із фіксованою ціною
- б) контракт з відшкодуванням витрат
- в) контракт з одноразовою виплатою
- г) контракт за одиницю продукції

38. Що відноситься до методів ініціалізації проєкту?

- а) методи вибору проєкту та експертна оцінка
- б) критерії відбору та оцінка експертів
- в) обмеження, припущення та експертна оцінка
- г) експертна оцінка та устав проєкту

39. Яке визначення управління проєктом?

- а) організація, планування, керівництво та координація ресурсів для досягнення цілей проєкту
- б) встановлення цілей проєкту
- в) розробка плану проєкту
- г) моделювання проєкту

40. Діяльність команди проєкту з управління проєктом – це:

- а) функція управління
- б) визначення цілей проєкту
- в) планування проєкту
- г) моделювання проєкту

41. Які способи зменшення ризиків проєкту застосовуються?

- а) диверсифікація, страхування та резервні фонди
- б) вчасне виявлення непередбачуваних проблем і оцінка потенційних втрат
- в) залучення додаткової підтримки спонсорів
- г) призупинення або «замороження» проєкту

42. Який навик є ключовим для керівника проєкту?

- а) ведення переговорів
- б) комунікативні навички
- в) навички впливу на команду
- г) здатність вирішувати проблеми

43. Які методи застосовуються для аналізу ризиків?

- а) прямий розрахунок
- б) імовірнісні, експертні, сценарні аналізи, дерева рішень та імітаційне моделювання
- в) балансовий метод
- г) усі варіанти правильні

44. Що включає управління якістю проєкту?

- а) встановлення критеріїв якості
- б) система методів для задоволення вимог та очікувань клієнтів
- в) заходи для підвищення рівня якості
- г) задоволення потреб клієнтів у продукції

45. Що є критерієм успішності проєкту?

- а) продукт проєкту виготовлено
- б) передача продукту у серійне виробництво
- в) спонсор оголосив завершення
- г) перевищення очікувань зацікавлених сторін

46. Які критерії використовують для контролю виконання робіт проєкту?

- а) контроль постачання та закупівель ресурсів
- б) контроль ризиків проєкту
- в) обсяг завершених і майбутніх робіт, строки, витрати та якість
- г) всі варіанти правильні

47. Які типи контролю застосовуються у проєктній діяльності?

- а) простий і детальний
- б) загальний контроль за ходом робіт
- в) підсумковий, попередній, поточний
- г) всі варіанти правильні

48. Що означає управління ризиком у проєкті?

- а) оцінка потенційних несприятливих ситуацій і втрат
- б) аналіз і мінімізація факторів ризику через планування та моніторинг
- в) прийняття рішень щодо усунення ризиків
- г) визначення фактичних ризиків та можливих збитків

49. Які методи застосовують для управління ризиками?

- а) ідентифікація факторів ризику
- б) розробка заходів для зниження ризиків
- в) стратегія управління ризиками та компенсаційні методи
- г) всі варіанти правильні

50. Що означає якість проєкту?

- а) відповідність ринковим потребам
- б) характеристика, що визначає здатність задовольнити потреби
- в) категорія або клас, присвоєний проєкту
- г) всі варіанти правильні

51. Що забезпечує ефективність роботи менеджера проєкту?

- а) контроль часу та орієнтація на результат
- б) пріоритетність завдань і їх виконання
- в) координація та контроль ходу робіт
- г) грамотний розподіл завдань серед команди

52. Які характеристики важливі для команди проєкту?

- а) склад, структура та групові процеси
- б) кваліфікація та досвід роботи з проєктами
- в) наявність системи мотивації та винагород
- г) соціальна захищеність команди

53. Які підходи використовуються для формування команди?

- а) цілеполягаючий, рольовий, міжособистий, проблемно-орієнтований
- б) професійний, соціальний, особистий
- в) працездатний та соціально-психологічний
- г) всі варіанти правильні

54. Яка суть діаграми Парето в контролі якості?

- а) гістограма причин невідповідностей, впорядкована за частотою
- б) контрольна карта з графічним відображенням результатів
- в) статистичні вибірки та регресійний аналіз
- г) проста перевірка якості

55. Який вид контракту доцільно використовувати при високій невизначеності?

- а) контракт із фіксованою ціною
- б) контракт за одиницю продукції
- в) контракт з відшкодуванням витрат
- г) контракт з одноразовою виплатою

56. Що відноситься до методів ініціалізації проєкту?

- а) експертна оцінка та устав проєкту
- б) методи вибору проєкту та експертна оцінка
- в) обмеження, припущення та експертна оцінка
- г) критерії відбору та оцінка експертів

57. Яке визначення управління проєктом?

- а) моделювання проєкту

- б) розробка плану проєкту
- в) організація, планування, керівництво та координація ресурсів
- г) встановлення цілей проєкту

58. Діяльність команди проєкту з управління проєктом це:

- а) планування проєкту
- б) моделювання проєкту
- в) функція управління
- г) визначення цілей проєкту

59. Що забезпечує ефективність роботи менеджера проєкту?

- а) контроль часу та орієнтація на результат
- б) пріоритетність завдань і їх виконання
- в) координація та контроль ходу робіт
- г) грамотний розподіл завдань серед команди

60. Що означає управління якістю проєкту?

- а) встановлення критеріїв якості
- б) заходи для підвищення рівня якості
- в) задоволення потреб клієнтів у продукції
- г) система методів для задоволення вимог та очікувань клієнтів

61. Що означає грошовий потік у проєкті?

- а) різниця між надходженнями та витратами
- б) витрати ресурсів для отримання доходу
- в) капітальні інвестиції
- г) прибуток від інвестицій

62. Що не враховує фінансовий аналіз проєкту?

- а) доцільність використання національних ресурсів
- б) платоспроможність по кредитах
- в) достатність оборотного капіталу
- г) обґрунтованість прогнозів

63. Основні функції управління проєктом включають

- а) планування, облік і контроль
- б) аудит та облік
- в) організація, аналіз, моніторинг та експертиза
- г) розробка заходів для досягнення цілей

64. Які критерії прийняття проєкту вважаються основними?

- а) технічна та технологічна можливість реалізації
- б) довгострокова життєздатність

в) економічна ефективність

г) усі варіанти правильні

65. Що не охоплює аналіз можливості реалізації проєкту?

а) політична ситуація

б) відповідність традиціям і звичаям

в) технічна узгодженість

г) валютний курс

66. Проєкти з певною спрощеною орієнтацією і масштабом називаються

а) мультипроєкти

б) монопроєкти

в) мегапроєкти

г) усі варіанти правильні

67. Що не належить до стадій життєвого циклу проєкту?

а) оцінка проєкту

б) зрілість

в) зародження

г) зростання

68. Що не передбачає технічний аналіз проєкту?

а) розгляд процедур укладання контрактів

б) строки та фази виконання

в) оцінка компонентів проєкту

г) аналіз розташування проєкту

69. Що не розглядається при комерційному аналізі проєкту?

а) форми розрахунків та виконання поставок

б) графік поставок

в) доступність та якість ресурсів

г) законодавчі обмеження

70. Управління проєктом – це

а) процес управління командою та ресурсами за допомогою спеціальних методів

б) координація людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу

в) сукупність заходів для реалізації проєкту з метою отримання прибутку

г) усі варіанти правильні

71. На стадії зародження проєкту здійснюється

- а) управління ризиком
- б) управління організаційною структурою
- в) проєктний аналіз за різними аспектами
- г) планування та контроль

72. Система управління проєктами, де менеджер не несе фінансової відповідальності та не вступає у контрактні відносини, називається

- а) замкненою
- б) простою
- в) складною
- г) розширеною

73. Що забезпечує ефективність фінансового контролю проєкту?

- а) управління часом
- б) управління контрактом та ресурсами
- в) управління вартістю
- г) управління якістю

74. Яка система проєкту включає встановлення критеріїв якості, задоволення очікувань клієнтів та заходи підвищення якості?

- а) управління якістю проєкту
- б) задоволення потреб клієнтів у продукції
- в) встановлення вимог до якості
- г) заходи для підвищення рівня якості

75. Що не можна оцінити за допомогою економічного аналізу проєкту?

- а) вигоди суспільства від реалізації проєкту
- б) виправданість використання ресурсів
- в) конкретний попит на ресурси
- г) необхідні стимули для учасників проєкту

76. Для максимальної оцінки проєкту потрібно

- а) об'єктивність оцінки
- б) участь розробників у завершальній оцінці
- в) охоплення більшої кількості проєктів
- г) усі перелічені умови

77. Генеральна довгострокова програма дій та розподілу ресурсів організації називається

- а) стратегія
- б) політика
- в) місія
- г) планування

78. До чинників безпосереднього оточення проєкту відносяться

- а) конкуренти, постачальники, споживачі, місцева влада
- б) технологія виробництва, цілі, завдання підприємства, структура управління
- в) стратегічні підрозділи, місія, потреби споживачів, групи конкурентів
- г) культурні, економічні, демографічні, політичні

79. Основна функція управління, яка забезпечує контроль витрат та складання звітів

- а) управління часом
- б) управління вартістю
- в) управління контрактом та ресурсами
- г) управління якістю

80. Аналіз технічної можливості проєкту передбачає

- а) оцінку компонентів проєкту
- б) строки та фази виконання
- в) аналіз розташування проєкту
- г) не включає розгляд процедур укладання контрактів

81. При стратегічному управлінні плани організації:

- а) фіксують бажаний стан організації в майбутньому
- б) передбачають тільки конкретні дії в сьогоденні та майбутньому
- в) дозволяють організації реагувати на зміни в оточенні
- г) базуються на відомому та незмінному кінцевому стані

82. Явище, коли спільне використання ресурсів приносить більше доходу, ніж окреме, називається ефектом:

- а) масштабу виробництва
- б) синергії
- в) кривої досвіду
- г) масштабу діяльності

83. Що означає життєвий цикл проєкту:

- а) відрізок часу від ідеї до завершення проєкту
- б) стадії та етапи реалізації
- в) сукупність стадій, етапів та фаз розробки
- г) час від початку експлуатації до ліквідації проєкту

84. Які параметри проєкту піддаються повному управлінню:

- а) обсяги та види робіт, вартість, строки виконання, ресурси та якість рішень
- б) трудові, фінансові та матеріальні ресурси
- в) тривалість життєвого циклу, скорочення витрат та ефективне використання ресурсів
- г) обсяги та види робіт

85. Що передбачає планування проєкту:

- а) формування рішень про порядок та послідовність реалізації заходів
- б) визначення всіх необхідних параметрів реалізації, обсягів робіт і ресурсів
- в) розробку первинних планів, бюджету та потреб у ресурсах
- г) усі варіанти правильні

86. Які основні принципи планування:

- а) концептуальність, стратегічність, координація
- б) цілеспрямованість, комплексність, науковість, збалансованість, системність, гнучкість
- в) реальність, оперативність, несуперечність
- г) оптимальна координація та інтеграція всіх учасників

87. Сутність мережевого планування проєкту:

- а) комплекс графічних і розрахункових методів, заходів і прийомів для моделювання та аналізу
- б) графічне відображення всіх робіт проєкту та залежностей
- в) інформаційно-динамічна модель взаємозв'язків і результатів всіх робіт
- г) усі варіанти правильні

88. Що включає поняття організаційної структури управління проєктом:

- а) взаємовідносини учасників управління проєктом
- б) сукупність взаємозалежних органів управління

- в) сукупність органів управління на різних рівнях системи
- г) розподіл функцій між учасниками проекту

89. Які існують види організаційних структур:

- а) функціональна, матрична, проектна
- б) керівник – різноманітні групи учасників проекту
- в) замовник – підрядчик
- г) керівник – єдина група учасників проекту

90. Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається:

- а) об'єднати всіх членів команди загальною метою і завданням
- б) індивідуалізувати кожного члена команди
- в) підсилити конкуренцію між членами команди
- г) усі варіанти правильні

91. Які організаційні структури застосовують при формуванні проєктної команди:

- а) матрична
- б) лінійно-функціональна
- в) проектна
- г) правильні відповіді а) і в)

92. Стиль управління керівника проєкту, який повністю придушує ініціативу та використовує покарання як основний метод:

- а) авторитарний
- б) демократичний
- в) ліберальний
- г) консервативний

93. Ліквідність інвестицій – це:

- а) здатність об'єкта інвестування перетворитися на гроші без значних втрат
- б) показник нестабільності доходу від інвестицій
- в) розмір доходу, передбачений для відшкодування витрат інвестора
- г) жоден із варіантів правильних

94. Основна мета управління реалізацією інвестиційних проєктів:

- а) своєчасне виконання робіт у повному обсязі
- б) запобігання зниженню очікуваної доходності

- в) реалізація інвестиційних проєктів
- г) збільшення рівня ризику портфеля

95. Які фактори впливають на формування стратегічних цілей підприємства:

- а) внутрішні проблеми підприємства
- б) зміни на ринку діяльності
- в) зовнішнє середовище та державне регулювання
- г) весь комплекс економічних, соціальних і політичних умов

96. При стратегічних змінах ключова роль належить:

- а) керівництву організації
- б) керівникам середньої ланки та безпосереднім виконавцям
- в) науково-технічним співробітникам
- г) безпосереднім виконавцям

97. Дерево цілей – це:

- а) метод декомпозиції системи на складові
- б) графічне зображення підпорядкування цілей і задач
- в) методика градації цілей по рівнях горизонтально або вертикально
- г) засіб керування цілями нагору

98. Робота з вироблення стратегії підприємства передбачає:

- а) оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів
- б) аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів або цінних паперів
- в) обґрунтування інвестиційних проєктів і бізнес-планів
- г) усі варіанти правильні

99. Проблеми розробки стратегії українськими підприємствами обумовлені:

- а) дефіцитом достовірної ринкової інформації
- б) обмеженими фінансовими можливостями
- в) відсутністю фахівців необхідного рівня
- г) усі варіанти правильні

100. Методи, що застосовуються в управлінні проєктами:

- а) планування, організація, облік та аудит
- б) створення команд управління проєктами
- в) виробництво, планування та фінансування проєкту

г) мережеве, календарне, ресурсне планування, логістика, імітаційне моделювання

101. Методи мінімізації ризиків у проєкті можуть включати:

а) диверсифікацію ризиків, страхування та створення фінансових резервів

б) своєчасне виявлення непередбачених ситуацій та оцінку можливих втрат

в) залучення спонсорської підтримки

г) повну зупинку або замороження проєкту

102. Яку стратегію застосовують для посилення підприємства та адаптації до ринкових змін?

а) стратегію зростання

б) стратегію скорочення

в) стратегію реструктуризації

г) стратегію ліквідації

103. Відповідність потенціалу підприємства для посилення конкурентних позицій – це:

а) стратегічний потенціал

б) конкурентоспроможність

в) SWOT-аналіз

г) загальний потенціал організації

104. Стратегічні цілі підприємства, що відображають соціальну спрямованість та орієнтацію на потреби, – це:

а) стратегічні

б) глобальні

в) поточні

г) тактичні

105. Які стратегії передбачають зміцнення компанії і адаптацію до ринку через освоєння нових напрямків і оптимізацію витрат?

а) стратегії зростання

б) стратегії підтримки

в) стратегії реструктуризації

г) стратегії скорочення

106. Стратегії, що застосовують при погіршенні фінансового стану та втраті ринкових позицій, спрямовані на реструктуризацію активів – це:

- а) реструктуризаційні
- б) стратегії скорочення
- в) стратегії підтримки
- г) стратегії зростання

107. Стратегії, які передбачають ліквідацію підрозділів або закриття підприємства для підвищення ефективності, – це:

- а) стратегії ліквідації
- б) стратегії зростання
- в) стратегії підтримки
- г) стратегії реструктуризації

108. Дії для досягнення синергії серед структурних підрозділів та отримання конкурентної переваги реалізуються у:

- а) корпоративній стратегії
- б) функціональній стратегії
- в) конкурентній стратегії
- г) операційній стратегії

109. Сукупність усіх ресурсів підприємства для виробництва продукції і надання послуг, що охоплює внутрішні змінні і управлінські можливості – це:

- а) потенціал підприємства
- б) стратегічний потенціал
- в) конкурентоспроможність
- г) SWOT-аналіз

110. Мета аналізу стратегічної ситуації – оцінка сильних і слабких сторін компанії та наявних обмежень:

- а) стратегічного потенціалу
- б) фінансового аналізу
- в) маркетингового аналізу
- г) конкурентоспроможності

111. Які фактори формують внутрішнє середовище підприємства та визначають його діяльність?

- а) внутрішнє середовище
- б) зовнішнє середовище
- в) бізнес-процеси
- г) структурні підрозділи

112. Дії, що координують стратегічні плани основних функціональних підрозділів, реалізуються в:

- а) корпоративній стратегії
- б) функціональній стратегії
- в) конкурентній стратегії
- г) операційній стратегії

113. Які стратегії передбачають ліквідацію підрозділів через санацію, банкрутство або закриття з метою підвищення ефективності?

- а) стратегії ліквідації
- б) стратегії зростання
- в) стратегії підтримки
- г) стратегії реструктуризації

114. Стратегії, які зміцнюють підприємство і дозволяють адаптуватися до динамічного ринку через освоєння нових напрямків і скорочення витрат, – це:

- а) стратегії зростання
- б) стратегії підтримки
- в) стратегії реструктуризації
- г) стратегії скорочення

115. Стратегію, яка реалізується через санацію, банкрутство або закриття підприємства, називають:

- а) стратегією ліквідації
- б) стратегією реструктуризації
- в) стратегією виживання
- г) стратегією мінімізації

116. Економічна стратегія, що передбачає впровадження нових ідей, продуктів з новими характеристиками та потенційно великі прибутки або втрати – це:

- а) інноваційна стратегія
- б) горизонтальна інтеграція (поглинання конкурентів)
- в) вертикальна інтеграція
- г) концентрація на основному бізнесі

117. Яке поняття охоплює аналіз ризиків, їх усунення та планування заходів для зменшення негативного впливу?

- а) аналіз та нейтралізація факторів ризику
- б) процес прийняття рішень для усунення ризиків
- в) виявлення потенційних несприятливих подій і втрат
- г) визначення наявних ризиків і їхніх можливих наслідків

118. Які методи управління ризиками застосовуються у проєктах?

- а) заходи щодо зниження ризиків
- б) реалізація стратегії управління, компенсаційні дії та уникнення ризиків
- в) ідентифікація факторів, що впливають на виникнення ризиків
- г) усі перелічені

119. Які методи аналізу ризиків використовуються у практиці управління проєктом?

- а) прямий розрахунок
- б) балансовий метод
- в) імовірнісний, експертний, аналіз сценаріїв та дерева рішень, імітаційне моделювання
- г) усі наведені

120. Яка організаційна форма закупівель може застосовуватися у проєкті?

- а) ринкові закупівлі
- б) прямі, біржові та посередницькі закупівлі
- в) контрактні
- г) усі наведені форми

121. Контроль бюджету та ресурсів проєкту передбачас:

- а) документальні розрахунки для визначення витрат;
- б) планування витрат у кількісних показниках для досягнення цілей;
- в) визначення повної вартості проєкту;
- г) інструмент для аналізу витрат та контролю ресурсів

122. Методи та інструменти ініціалізації проєкту включають:

- а) критерії відбору та оцінку експертів;
- б) визначення обмежень, припущень та оцінок експертів;
- в) експертну оцінку та методи вибору проєкту;
- г) устав проєкту та експертні оцінки

123. Проєкт вважається успішним, якщо:

- а) виготовлено продукт проєкту;
- б) спонсор оголосив про завершення проєкту;
- в) продукт передано у серійне виробництво;
- г) проєкт задовольняє або перевищує очікування зацікавлених сторін

124. Ключові навички керівника проєкту:

- а) ведення переговорів;
- б) вплив на команду;
- в) комунікаційні навички;
- г) вирішення проблем

125. Основні підходи до формування команди:

- а) цілепокладний, міжособистісний, рольовий, проблемно-орієнтований;
- б) професійний, особистісний, соціальний;
- в) працездатний, соціально-психологічний;
- г) всі перелічені

126. Діаграма Парето у контролі якості проєкту демонструє:

- а) гістограму причин невідповідностей, упорядкованих за частотою;
- б) статистичний аналіз, включаючи кореляційний та регресійний;
- в) графічну контрольну карту процесів;
- г) просту перевірку якості

127. Основні характеристики команди управління проєктом:

- а) склад, структура та групові процеси;
- б) досвід та кваліфікація учасників проєкту;
- в) мотивація та система стимулювання;
- г) соціальна підтримка команди

128. Контракт для проєктів із високою невизначеністю:

- а) із фіксованою ціною;
- б) із відшкодуванням витрат;
- в) з одноразовою виплатою;
- г) за одиницю продукції

129. Бюджет проєкту – це:

- а) план витрат для досягнення цілей у кількісних показниках;

- б) документальні розрахунки для визначення витрат;
- в) визначення повної вартості проєкту;
- г) інструмент контролю та аналізу витрат і ресурсів

130. Обсяг повноважень керівника проєкту визначається:

- а) рівнем комунікаційних навичок;
- б) організаційною структурою компанії;
- в) повноваженнями керівника верхнього рівня;
- г) навичками впливу на команду

131. Повне самофінансування інвестиційної діяльності забезпечується через:

- а) емісію власних облігацій;
- б) випуск акцій;
- в) податкові інвестиційні кредити;
- г) чистий прибуток та амортизаційні відрахування

132. Для ефективної роботи менеджера проєкту важливо:

- а) контролювати час та орієнтуватися на результат;
- б) координувати та контролювати хід робіт;
- в) грамотно розподіляти завдання серед команди;
- г) визначати пріоритетність робіт

133. Діаграма, що ранжує причини несправностей за частотою їх виникнення:

- а) контрольні діаграми;
- б) діаграми процесів;
- в) кореляційні діаграми;
- г) діаграма Парето

134. Під «управління якістю проєкту» розуміють:

- а) встановлення стандартів та вимог до якості;
- б) розробку заходів для покращення якості;
- в) систему методів та процедур для задоволення очікувань клієнта;
- г) задоволення потреб клієнтів через якість продукту

135. Розмір доходу інвестицій, достатній для інвестора, залежить від:

- а) рівня інфляції;
- б) ставок по кредитах;
- в) ринкової вартості акцій;

г) допустимого ризику

136. Контроль кошторису витрат проєкту:

- а) документ визначає вартість проєкту та контролює витрати;
- б) перелік всіх доходів і витрат;
- в) напрямки використання коштів проєкту;
- г) перелік ресурсів для реалізації

137. Діаграма постійної потреби у ресурсах проєкту називається:

- а) постійною;
- б) ступінчастою;
- в) трикутнковою

138. Планування контрактів включає:

- а) визначення потрібних ресурсів та послуг;
- б) документування вимог і вибір потенційних постачальників;
- в) складання контрактів для укладання;
- г) всі перелічені процеси

139. Методи з ініціалізації проєкту включають:

- а) методи відбору проєкту та експертну оцінку;
- б) критерії відбору та оцінки експертів;
- в) визначення обмежень і припущень із оцінкою експертів;
- г) експертну оцінку та устав проєкту

140. Рівномірна потреба у ресурсах протягом циклу робіт:

- а) постійна;
- б) ступінчаста;
- в) трикутнкова

141. Фінансовий план проєкту включає:

- а) Адміністративні та збутові витрати, а також бюджет прибутку
- б) Собівартість виробленої та реалізованої продукції
- в) Бюджет капіталовкладень, коштів і балансів
- г) Всі перераховані варіанти

142. Кошторисна вартість матеріалів і деталей охоплює:

- а) Лише купівельну ціну
- б) Вартість придбання разом із пакуванням, доставкою і реквізитами
- в) Повну суму витрат на доставку і заготівельно-складські роботи
- г) Категорія витрат або розряд

143. Структура проєкту означає:

- а) Комплекс взаємозв'язків між учасниками і його елементами
- б) Сукупність взаємопов'язаних процесів із різним ступенем деталізації
- в) Метод управління проектом

144. Проекти класифікують за термінами реалізації як:

- а) Короткострокові, середньострокові, довгострокові
- б) Комерційні, некомерційні
- в) Малі, середні, великі
- г) Міжнародні, підприємницькі

145. Планування проекту це:

- а) Визначення цілей, взаємодії робіт і учасників, розподіл ресурсів і прийняття рішень
- б) Складання бюджету з можливістю змін відповідно до потреб
- в) Вибір стратегічного рішення і деталізація проекту
- г) Відповідь відсутня

146. Процес розробки планів проекту охоплює:

- а) Укладання контрактів
- б) Вибір стратегічного рішення та деталізацію проекту
- в) Створення концепції проекту
- г) Всі етапи разом

147. Проект це тимчасова діяльність для:

- а) Створення будь-якої цінності завдяки унікальним властивостям продукту
- б) Забезпечення отримання продукту проекту з унікальними характеристиками
- в) Створення продукту проекту
- г) Створення цінності в рамках місії соціально-економічної системи

148. Керівник проекту належить до зацікавлених сторін, які:

- а) Виконують продуктові та технологічні роботи проекту
- б) Забезпечують умови виконання проекту
- в) Відшкодовують витрати і приносять прибуток
- г) Відчувають вплив продукту проекту без прямої вигоди
- д) Не належить до жодної групи

149. Цілі проектів для реалізації регіональної стратегії

визначаються:

- а) Місією
- б) Стратегічною метою розвитку
- в) Операційними цілями стратегії
- г) Пріоритетними напрямками стратегії
- д) Пріоритетними цілями стратегії

150. Підбір потенційних виконавців проєкту здійснюють на фазі:

- а) Доінвестиційній
- б) Інвестиційній
- в) Контрактній
- г) Реалізації проєкту

151. Найпоширеніші системи управління проєктами:

- а) Основна, допоміжна, змішана
- б) Основна, розширеного управління
- в) Основна, підрядна, розширеного відтворення
- г) Функціональна, підрядна

152. Відповідальність за проєкт при системі розширеного управління несе:

- а) Менеджер проєкту
- б) Інвестор проєкту
- в) Замовник проєкту
- г) Архітектор проєкту

153. До внутрішніх факторів проєктного середовища відносять:

- а) Засоби комунікації
- б) Економічну ситуацію
- в) Правові відносини
- г) Суспільне середовище

154. Юридична особа, що відповідає за виконання робіт і контракт:

- а) Підрядчик
- б) Замовник
- в) Інвестор
- г) Архітектор проєкту

155. Замовник повинен підготувати декларацію про намір

проектування на:

- а) Доінвестиційній фазі
- б) Інвестиційній фазі
- в) Контрактній фазі
- г) Фазі реалізації

156. Інвестор це:

- а) Особа або організація, що фінансує проєкт
- б) Особа або організація, що готує проєктно-кошторисну документацію
- в) Особа, відповідальна за виконання робіт
- г) Юридична особа, якій делегуються повноваження

157. Замовник це:

- а) Організація, відповідальна за проєкт
- б) Особа або організація, яка фінансує проєкт
- в) Особа або організація, що приймає рішення щодо терміну, вартості і контролю якості
- г) Юридична особа, що розробляє проєктно-кошторисну документацію

158. Структура проєкту охоплює:

- а) Сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів із деталізацією
- б) Метод управління проєктом
- в) Комплекс взаємозв'язків між учасниками

159. Проєкти класифікують за підходами структуризації:

- а) За життєвим циклом
- б) За компонентами продукту
- в) Функціональний підхід
- г) Лінійний підхід
- д) Географічний підхід
- ж) За відповідальністю

160. Яке завдання не відноситься до структуризації проєкту:

- а) Поділ проєкту на блоки для управління
- б) Розподіл відповідальності за елементи та зв'язок із ресурсами
- в) Точне оцінювання витрат, часу і матеріалів
- г) Створення бази для планування і контролю
- д) Всі відповіді правильні

161. Управління проєктною діяльністю визначається як:

- а) комплекс методів і принципів прийняття рішень для координації проєктів;
- б) мистецтво організації власної роботи та групи проєкту;
- в) дисципліна, що об'єднує надпрофесійні знання спеціалістів;
- г) контроль власником руху корпоративних прав.

162. Проктувальник – це:

- а) особа або організація, яка готує проєктно-кошторисну документацію;
- б) особа, що забезпечує послуги щодо реалізації проєкту;
- в) особа, яка відповідає за виконання робіт;
- г) особа, що інвестує кошти та визначає терміни і якість.

163. Стиль керування відноситься до:

- а) організаційних чинників;
- б) внутрішніх чинників середовища;
- в) економічних чинників;
- г) факторів зовнішнього середовища.

164. На якій фазі формують бізнес-план та техніко-економічне обґрунтування:

- а) інвестиційній;
- б) доінвестиційній;
- в) експлуатаційній;
- г) виробничій.

165. Поточні та оперативні плани зазвичай розробляють на:

- а) тактичному рівні управління;
- б) стратегічному рівні;
- в) концептуальному рівні;
- г) виробничому рівні.

166. Плани проєкту за обсягом робіт поділяють на:

- а) короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- б) зведені та детальні;
- в) прості, мультиплани, мегаплани;
- г) поточні та оперативні.

167. Для контролю виконання проєкту рекомендується:

- а) визначити витрати на реалізацію;
- б) створити систему показників для порівняння часу та вартості;
- в) оцінити обсяги виконаних робіт;

г) а) і б) правильні.

168. Для ефективного контролю звіти мають включати:

- а) прогнозовані результати;
- б) кошторисні витрати для порівняння;
- в) фактичні результати на конкретну дату;
- г) всі варіанти відповіді.

169. До допоміжних процесів контролю не належить:

- а) контроль контрактів;
- б) підтвердження досягнення цілей;
- в) контроль та моніторинг ризиків;
- г) контроль виконання плану проєкту.

170. Зовнішні джерела змін проєкту включають:

- а) реконструкцію підприємства для досягнення цілей проєкту;
- б) зміну системи оподаткування;
- в) зміну графіків постачань матеріалів;
- г) зміну джерел фінансування проєкту.

171. Управління змінами означає:

- а) внесення коригувань у проєкт за запитом замовника чи пропозицією підрядника, якщо бюджет не виконано;
- б) реєстрацію змін у технологіях, обладнанні, вартості та графіку з оцінкою наслідків і організацією виконавців;
- в) визначення цілей, розподіл ресурсів і прийняття рішень для досягнення мети;
- г) відсутність правильної відповіді.

172. Матриця відповідальності використовується для:

- а) зв'язку робочих пакетів із виконавцями та постачальниками;
- б) контролю використання ресурсів за організаціями-постачальниками;
- в) зв'язку робочих пакетів із виконавцями для контролю ролей за цілями;
- г) відсутність правильної відповіді.

173. При поєднанні структур проєкту не враховують:

- а) систему кодування;
- б) облік витрат;
- в) описання робочих пакетів;
- г) штатний розклад.

174. Кодування проєкту (три цифри) на першому рівні

позначає:

- а) загальну структуру проєкту;
- б) групи;
- в) відділи;
- г) відсутність правильної відповіді.

175. Лідери стратегічного управління у світі:

- а) Іспанія та Італія;
- б) Фінляндія і Словаччина;
- в) США і Японія;
- г) Німеччина і Франція.

176. Основна мета стратегій американських компаній:

- а) прискорення віддачі інвестицій;
- б) збільшення капіталізації та пришвидшення повернення інвестицій;
- в) підвищення вартості акцій;
- г) немає правильної відповіді.

177. На японських підприємствах приділяють увагу:

- а) розробці короткострокових цілей;
- б) формуванню цілей для довгострокового планування та змісту стратегічного плану;
- в) реалізації стратегії;
- г) розробці місії підприємства.

178. Стратегія, що передбачає збільшення обсягів виробництва та закріплення на ринку:

- а) оновлення продукції;
- б) інновацій;
- в) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- г) розширення ринку.

179. Стратегія, що передбачає помірне розширення ринку збуту та підвищення рентабельності:

- а) розширення ринку;
- б) горизонтальна інтеграція;
- в) оновлення продукції;
- г) інновацій.

180. Стратегія, яка передбачає значну модифікацію

продукції та створення нових моделей:

- а) оновлення продукції;
- б) інновацій;
- в) концентрація зусиль на поточному бізнесі;
- г) горизонтальна інтеграція.

141. Який термін описує діяльність із створення унікальної цінності, використовуючи ресурси для досягнення економічного, технічного або організаційного результату?

- а) Програма дій із використання фінансових і матеріальних ресурсів
- б) Завдання або задум із засобами реалізації проєкту
- в) Координація людських, фінансових та матеріальних ресурсів упродовж усього життєвого циклу
- г) План довгострокових вкладень у фінансові ресурси

181. Грошовий потік проєкту визначається як:

- а) Капітальні вкладення
- б) Витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів для отримання доходу
- в) Різниця між надходженнями та витратами
- г) Кошти, вкладені в розвиток об'єктів

182. Внутрішня норма доходності (IRR) показує:

- а) Потоки коштів по роках
- б) Межу коефіцієнта дисконтування, що розмежовує прийнятні та неприйнятні інвестиції
- в) Приріст цінності фірми від реалізації проєкту
- г) Різницю між вигодами та поточними витратами

183. Показник чистої теперішньої вартості (NPV) використовується для:

- а) Визначення різниці між дисконтованими надходженнями і витратами
- б) Співвідношення дисконтованих вигід до витрат
- в) Встановлення ставки дисконту, за якою проєкт економічно обґрунтований
- г) Вимірювання зростання цінності підприємства на одиницю інвестицій

184. До динамічних методів оцінки ефективності інвестицій

відносяться:

- а) Методи, що враховують часову цінність грошей
- б) Методи оцінки розвитку інвестиційних проєктів
- в) Методи, що ігнорують час як фактор вартості грошей
- г) Методи без додаткових розрахунків

185. Економічний аналіз проєкту не дозволяє оцінити:

- а) Кінцеві виробничі результати
- б) Прямі фінансові ефекти
- в) Можливості залучення фінансування з різних джерел
- г) Стимулювання учасників проєкту

186. Фінансовий аналіз проєкту не включає:

- а) Потоки надходжень і виплат
- б) Розрахунок економічної ефективності
- в) Доцільність використання національних ресурсів
- г) Джерела фінансування

187. Комерційний аналіз проєкту не оцінює:

- а) Доступність та якість необхідних ресурсів
- б) Умови виробництва
- в) Місця продажу продукції
- г) Законодавчі обмеження

188. Технічний аналіз проєкту не передбачає:

- а) Масштаб і обсяг робіт
- б) Строки та етапи виконання
- в) Процедури укладання контрактів
- г) Розташування об'єкта

189. Аналіз можливості реалізації проєкту не враховує:

- а) Валютний курс
- б) Перспективи експорту
- в) Технічну узгодженість проєкту
- г) Тривалість реалізації

190. Основні критерії прийняття проєкту включають:

- а) Технічні та технологічні можливості
- б) Підписання контрактів
- в) Програму використання фінансових ресурсів
- г) Забезпечення виконання всіх робіт

191. Функція фінансового контролю проєкту через аналіз

витрат і звітність називається:

- а) Управління часом
- б) Управління вартістю
- в) Управління якістю
- г) Управління контрактами та забезпеченням

192. Інвестиційна стадія проєкту включає:

- а) Підготовку проєктно-кошторисної документації
- б) Вибір та обґрунтування місця розташування
- в) Експертизу
- г) Організаційне та адміністративне забезпечення

193. Система управління, де менеджер координує проєкт без фінансової відповідальності і без участі в контрактах, називається:

- а) Під ключ
- б) Розширена
- в) Проста
- г) Загальна

194. На фазі зародження проєкту проводять:

- а) Управління ризиками
- б) Проєктний аналіз різних аспектів
- в) Оцінку організаційної структури
- г) Визначення поточного стану проєкту

195. Стадія життєвого циклу проєкту, якої не існує:

- а) Зростання
- б) Завершення проєкту
- в) Зародження
- г) Оцінка проєкту

196. Управління проєктом включає:

- а) Комплекс заходів для реалізації проєкту з прибутком
- б) Використання методів управління для досягнення цілей
- в) Координацію ресурсів та команди для виконання проєктних цілей
- г) Організаційне управління командою та ресурсами для успіху

197. Невеликі проєкти чіткої спрямованості з простими етапами реалізації та формуванням команди називаються:

- а) Мегапроєкти

- б) Монопроекти або прості
- в) Мультипроекти
- г) Середні

198. Вибір мети проєкту не передбачас:

- а) Встановлення обмежень ресурсів
- б) Підтвердження реалістичності досягнення результатів
- в) Встановлення очікуваних результатів на певний період
- г) Кількісної оцінки досягнення цілей

199. Що не відноситься до ключових ознак будь-якого проєкту:

- а) Зміна стану для досягнення мети
- б) Часові рамки
- в) Складність виконання робіт
- г) Обмеженість ресурсів

200. Прокрт визначається як:

- а) Задум і необхідні засоби для досягнення бажаного результату
- б) Мистецтво координації людських, матеріальних та фінансових ресурсів протягом життєвого циклу
- в) План довгострокових фінансових вкладень
- г) Програма дій для використання фінансових ресурсів

201. Яка організаційна структура передбачає сукупність взаємозалежних органів управління проєктом на різних рівнях:

- а) Організація взаємодії учасників інвестиційного процесу
- б) Управління людьми та їх відносинами
- в) Організація управління машинами та проєктами
- г) Сукупність взаємозалежних органів управління проєктом

202. Який підхід передбачає створення тимчасових груп проєкту зі спеціалістів функціональних відділів:

- а) Матрична структура
- б) Функціональна структура
- в) Створення підрозділу для конкретного завдання
- г) Підрозділ, який працює над частиною проєкту

203. Яка форма управління є оптимальною при зміні стратегічних цілей організації:

- а) Матрична

- б) Контрактна
- в) Функціональна
- г) Змішана

204. Чи можна одночасно застосовувати функціональні, матричні та проєктні структури у межах одного проєкту:

- а) В особливих випадках
- б) Дуже рідко
- в) Так
- г) Ні

205. Для якого типу підрозділу основне завдання керівника – визначення виконавця частини проєкту:

- а) Проєктний
- б) Матричний
- в) Дивізійний
- г) Функціональний

206. Як називають підхід, коли команда проєкту формується з фахівців однієї професії:

- а) Функціональний
- б) Матричний
- в) Змішаний
- г) Цільовий

207. Як організаційна структура формується при спеціалізації проміжних керівників за предметною ознакою:

- а) На основі виконання спеціальних розділів проєкту
- б) За функціями планування
- в) За функціями проєктування та контролю
- г) На основі керівництва об'єктами у різних районах

208. Структура проєкту визначається як:

- а) Сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проєкту
- б) Комплекс взаємовідносин між виконавцями
- в) Спосіб управління проєктом
- г) Дерево робіт

209. Який підхід не застосовується при структуризації проєкту:

- а) Лінійний
- б) За компонентами продукту

- в) Функціональний
- г) За життєвим циклом проєкту

210. WBS визначається як:

- а) Ієрархічна структура для логічного розподілу всіх робіт
- б) Структуризація витрат
- в) Сукупність декількох рівнів
- г) Інструмент управління персоналом

211. Які підходи використовують при застосуванні методу WBS:

- а) Створення тільки WBS
- б) Створення WBS і CBS
- в) Створення сіткової моделі
- г) Побудова дерева рішень

212. Що не належить до процесу структуризації проєкту:

- а) Поділ проєкту на блоки для управління
- б) Точне оцінювання витрат, часу і ресурсів
- в) Розподіл відповідальності та зв'язку робіт з організацією
- г) Розробка попереднього плану проєкту

213. Яка матриця використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проєкту:

- а) Схема робіт з організаціями-виконавцями
- б) Схема ресурсів з організаціями-постачальниками
- в) Схема фіксації ресурсів на кожному рівні
- г) Схема задач оптимізації багатокрокового процесу

214. Який елемент не враховують при поєднанні структур проєкту:

- а) Штатний розклад
- б) Описання робочих пакетів
- в) Організаційну структуру проєкту
- г) Робочу структуру проєкту

215. У ТЕО витрати на підготовку працівників включаються в розділ:

- а) Трудові ресурси
- б) Організація виробництва
- в) Планування термінів проєкту
- г) Фінансово-економічна частина

216. Накладні витрати проєкту розраховуються у:

- а) Організації виробництва
- б) Фінансово-економічній частині
- в) Трудових ресурсах
- г) Вартості розробки ТЕО

217. Хто відповідає за розробку ТЕО:

- а) Проєктанти
- б) Замовник
- в) Менеджер
- г) Місцеві органи

218. Основний підсумок розділу ТЕО «Місце розташування підприємства»:

- а) Вартість земельної ділянки
- б) Організація виробництва
- в) Трудові ресурси
- г) Відомості про учасників

219. Дозвіл на будівництво видають:

- а) Місцеві органи
- б) Замовник
- в) Підрядник
- г) Проєктанти

220. Що включає управління проєктом для досягнення цілей:

- а) Координацію ресурсів та команди
- б) Використання методів управління для досягнення результатів
- в) Комплекс дій для реалізації з отриманням прибутку
- г) Організаційне управління командою та ресурсами

221. Який з цих стилів не відноситься до стилю поведінки у конфліктних ситуаціях?

- а) ухилення
- б) наявність зрозумілих цілей
- в) пристосування
- г) компроміс

222. Яким є основний підсумок розділу ТЕО „Місце розташування підприємства”?

- а) організація виробництва

- б) трудові ресурси
- в) вартість земельної ділянки
- г) відомості про учасників

223. У випадку, якщо дві групи, що беруть участь у реалізації проєкту, конкурують через ресурси та кошти, конфлікт є:

- а) міжособовий
- б) груповий
- в) системний
- г) демократичний

224. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються для такого методу розвитку команди:

- а) навчання поза робочим місцем
- б) навчання на робочому місці
- в) навчання в закладі вищої освіти
- г) самостійне навчання

225. Який з цих принципів не стосується екологічної експертизи?

- а) презумпція потенційної екологічної небезпеки будь-якої діяльності
- б) достовірність та повнота інформації
- в) організація і проведення тендеру
- г) гласність та участь громадськості

226. Планування проєктів – це:

- а) складання бюджету та зміни до нього
- б) визначення цілей, взаємодії робіт, ресурсів та рішень
- в) розробка документів, де формулюються цілі
- г) оцінка тривалості операцій

227. Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається:

- а) обрати кількох лідерів
- б) об'єднати членів команди спільною метою
- в) індивідуалізувати кожного
- г) підсилити конкуренцію

228. Обґрунтування бюджету знаходиться у розділі ТЕО:

- а) планування термінів

- б) матеріальні фактори виробництва
- в) фінансово-економічних показниках
- г) загальних вихідних даних й умовах

229. Які з цих заходів не входять до блоку „організація маркетингових досліджень”?

- а) визначення мети і програми
- б) аналіз соціально-економічного середовища
- в) визначення методів досліджень
- г) збір і первинна оцінка інформації

230. Дозвіл на будівництво надається:

- а) замовником
- б) проєктантами
- в) підрядником
- г) місцевими органами

231. Матриця відповідальності – це:

- а) схема, що пов’язує пакети робіт з виконавцями
- б) схема, що пов’язує ресурси з постачальниками
- в) схема, що фіксує ресурси
- г) схема оптимізації процесу

232. Хто розробляє ТЕО?

- а) замовник
- б) проєктанти
- в) менеджер
- г) місцеві органи

233. Який з цих функціональних обов’язків проєктних організацій не входить до їх типових завдань?

- а) ескізне проєктування
- б) проведення конкурсу
- в) розробка кошторису
- г) авторський нагляд

234. На якій фазі управління проєктами складається бізнес-план та попереднє ТЕО?

- а) доінвестиційній
- б) інвестиційній
- в) експлуатаційній
- г) реалізації

235. Який з цих елементів не враховують при поєднанні

структур проекту?

- а) робочу структуру проекту
- б) організаційну структуру проекту
- в) описання робочих пакетів
- г) штатний розклад

236. Яке положення не стосується прав замовників експертизи?

- а) отримувати інформацію про строки експертизи
- б) ознайомлюватися з нормативними документами
- в) звертатися щодо усунення порушень
- г) передавати необхідні матеріали експертизі

237. Конфлікт позитивний, якщо він:

- а) викликає невдоволення
- б) веде до ізоляції
- в) є основою для дискусії
- г) відволікає від важливих питань

238. При розв'язанні завдань, пов'язаних зі зміною цілей організації, ефективною формою є:

- а) матричне управління
- б) функціональне управління
- в) контрактне управління
- г) змішане управління

239. Яка з цих функцій є функцією замовника торгів?

- а) затвердження результатів торгів
- б) підготовка документів
- в) формування тендерного комітету
- г) визначення умов договору

240. Якщо команда учасників проекту формується з фахівців однієї спеціальності, це підхід:

- а) матричний
- б) змішаний
- в) функціональний
- г) цільовий

241. Який із процесів контролю не належить до допоміжних у проєктному управлінні?

- а) контроль виконання плану проєкту

- б) підтвердження досягнення цілей
- в) контроль та моніторинг ризиків
- г) підтвердження якості

242. Що охоплює управління змінами у проєкті з метою оцінки наслідків та організації виконавців?

- а) внесення змін у проєкт за пропозицією підрядника чи замовника у випадку невиконання фінансових умов
- б) реєстрація всіх змін у технології, обладнанні, графіку та вартості з метою оцінки та прогнозування
- в) зміна проєктно-кошторисної документації проєктувальником
- г) визначення шляхів реалізації планів і методів виконання робіт

243. Планування контрактів включає такі процеси:

- а) документування вимог до ресурсів і послуг
- б) вибір постачальників
- в) визначення ресурсів та послуг для проєкту
- г) вибір стратегії контрактної діяльності

244. Який процес планування проєкту передбачає деталізацію робіт та встановлення строків виконання із визначенням потреб у ресурсах?

- а) складання та коригування графіків робіт із врахуванням потреб у матеріальних та трудових ресурсах для кожного етапу
- б) встановлення завдань на місяць, тиждень або день і коригування їх
- в) визначення сумарних витрат та розподіл їх на складові для контролю
- г) планування термінів виконання комплексів робіт за роками та кварталами

245. Витрати проєкту класифікуються за способом включення у собівартість та участю у виробництві:

- а) постійні
- б) поточні
- в) прямі
- г) періодичні

246. Що таке сіткова модель у плануванні проєктів?

- а) інформаційно-динамічна модель для відображення

залежностей між етапами та роботами

б) кінцеві результати попередніх робіт як момент завершення дії

в) будь-які процеси або дії, що ведуть до отримання результатів

г) множина поєднаних елементів для опису технологічних залежностей

247. Який рівень управління проєктами відповідає за розробку поточних і оперативних планів?

а) стратегічний

б) комплексний

в) тактичний

г) концептуальний

248. Для оптимізації сіткових графіків використовують:

а) покращення планування, організації та формування комплексу робіт для економії ресурсів

б) покращення зв'язків між роботами

в) розподіл потреб ресурсів у часі

г) комплекс досліджень із застосуванням сучасних методів планування

249. Який процес сіткового планування відображає взаємозв'язки між роботами та тривалість виконання?

а) планування, де встановлюються всі параметри реалізації проєкту

б) одна з форм графічного відображення робіт і тривалості з оптимізацією за допомогою економіко-математичних методів

в) планування цілей та методів їх досягнення

г) доведення робіт до виконавців і складання графіків виконання

250. Який тип оцінки календарного плану проєкту не використовується для аналізу можливості реалізації?

а) економічна оцінка

б) інтегральна оцінка надійності

в) ресурсна оцінка

г) екологічна оцінка

251. Сіткове планування – це:

а) одна з форм графічного відображення змісту робіт і

тривалості виконання планів та довгострокових комплексів,

проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності

підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки

б) планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, складання графіків виконання останніх

в) планування цілей, визначення найкращих методів і способів їх досягнення

г) планування проекту, де визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту

252. Які графіки зображують логічні зв'язки між роботами у вигляді кіл і стрілок?

а) стрілчасті

б) функціональні

в) календарні

г) графіки передування

253. Основні принципи ефективної системи контролю включають:

а) аналіз виконаних робіт

б) ефективну систему реагування

в) сукупність процесів управління

г) оцінку якості матеріалів

254. Що визначає тривалість проекту у процесі планування?

а) відношення трудомісткості робіт до чисельності працівників

б) сума витраченого часу на виконання кожного елемента

в) час, протягом якого доходи покривають витрати інвесторів

г) час на допоміжні непроєктні роботи

255. Яке з положень календарного планування передбачає деталізацію завдань та строків виконання?

а) складання та коригування строків робіт із деталізацією ресурсів

б) складання та уточнення графіків із урахуванням можливостей забезпечення робіт

в) деталізація завдань на місяць, тиждень або добу

г) розподіл сумарних витрат на елементи для контролю

256. Який етап не використовується при плануванні

ресурсів проекту?

- а) оцінка потреби у ресурсах
- б) визначення потреби ресурсів по проекту
- в) зіставлення потреби та наявності ресурсів
- г) отримання ресурсів за підписаними договорами

257. Який бюджет формується після проведення техніко-економічного аналізу?

- а) попередній
- б) фактичний
- в) інвестиційний
- г) виробничий

258. Кошторис витрат проекту – це:

- а) комплекс розрахунків для визначення розміру витрат
- б) документ, що визначає перелік ресурсів для реалізації проекту
- в) напрями витрачання коштів
- г) перелік всіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці

259. Які критерії не використовуються для оптимізації календарного плану?

- а) максимальна зайнятість у період економічного спаду
- б) мінімальна тривалість виконання проекту
- в) максимальна задоволеність замовника
- г) мінімальна вартість та ефективне використання власних ресурсів

260. Сітковий план – це:

- а) інформаційно-динамічна модель, що відображає взаємозв'язки між технічними елементами проекту
- б) будь-які процеси або дії, що призводять до певного результату
- в) кінцеві результати попередніх робіт як момент завершення планової дії
- г) множина поєднаних елементів для опису технологічних залежностей.

261. Який вид контролю проводять під час виконання проекту для швидкого регулювання?

- а) попередній

- б) поточний
- в) заключний
- г) своєчасний

262. Під економічним ризиком розуміють:

- а) можливість втрат у процесі виробництва та продажу товарів і послуг
- б) загрозу отримати менші доходи, ніж очікувалось
- в) потенційну небезпеку недоотримання доходів при раціональному використанні ресурсів
- г) втрати через несанкціоновані дії третіх осіб

263. До процесів контролю відносять:

- а) витратні показники проекту
- б) показники взаємодії учасників
- в) аналіз статистичних параметрів процесів
- г) порівняння планових та фактичних показників

264. Контроль проєктної діяльності – це:

- а) процес, у якому керівник перевіряє досягнення цілей, знаходить причини відхилень і приймає рішення для коригування до появи збитків
- б) процес контролю дисципліни та обмежень, що запобігає самостійним діям
- в) оцінка ситуації та прогнозування наслідків
- г) перевірка виконання запланованих робіт

265. Ризик, пов'язаний із реалізацією продукції та послуг, це:

- а) політичний
- б) виробничий
- в) комерційний
- г) фінансовий

266. Виконання або невиконання контрольних етапів проєкту називають:

- а) якісним прогресом
- б) кількісним прогресом
- в) фінансовим прогресом
- г) календарним прогресом

267. Точка беззбитковості визначає:

- а) обсяг продажу, де виручка перевищує витрати

- б) обсяг продажу, при якому виручка нижча за витрати
- в) обсяг продажу, де виручка дорівнює витратам
- г) норму прибутку для компенсації ризику

268. Звіт у системі контролю не повинен включати:

- а) кошторисну вартість
- б) визначення беззбитковості проекту
- в) фактичні результати
- г) прогнозні результати

269. Основні характеристики ризикової ситуації включають:

- а) випадковий характер подій
- б) проведення експертизи
- в) наявність бізнес-плану
- г) прогноз витрат

270. Бюджет проекту визначається як:

- а) план у кількісних показниках для відображення витрат, необхідних для досягнення цілей
- б) комплекс документальних розрахунків для визначення суми витрат
- в) документ, який встановлює вартість проекту
- г) інструмент контролю фінансових ресурсів

271. Ризик інвестиційного проекту означає:

- а) ймовірність успішної реалізації проекту
- б) очікуване значення PV проекту
- в) невизначеність отримання прогнозованого доходу
- г) випадкові події

272. Технології поточного контролю не враховують:

- а) контроль у момент завершення робіт
- б) заключний контроль
- в) контроль на визначених точках проекту
- г) регулярний оперативний контроль

273. Складниками календаря бюджету проекту не є:

- а) календар витрат
- б) умови платежів
- в) розподіл коштів у часі
- г) розрахунок очікуваного прибутку

274. Вихідна інформація для планування витрат включає:

- а) кошти на соціальні заходи
- б) дані про потребу матеріалів
- в) інші капітальні видатки
- г) кошторис витрат проекту

275. Який із факторів не відноситься до завдань контролю проекту?

- а) оцінка відхилень за критеріями
- б) моніторинг реалізації проекту
- в) виявлення відхилень від цілей за календарними планами
- г) прогнозування наслідків змін

276. Зміни проекту найбільше впливають на:

- а) контроль ризиків
- б) систему управління персоналом
- в) якість виконання робіт і відповідність вимогам
- г) впровадження нових процесів

277. Для кількісної оцінки ризику застосовують:

- а) чистий дисконтований дохід
- б) термін окупності
- в) точку беззбитковості
- г) виробничі фактори

278. Поняття "ризик" означає ситуацію, коли:

- а) подія ніколи не настане
- б) негативні наслідки можуть виникнути через управлінські рішення
- в) відмовляються від певної діяльності
- г) формуються напрями інвестування

279. Податковий ризик включає:

- а) зміни податкового законодавства та рішення податкових органів, що зменшують пільги
- б) можливість користування податковими пільгами
- в) зниження ставок, що підвищує прибуток у майбутньому
- г) розподіл ризику між учасниками

280. Розрізняють такі методи оцінки виконання проекту:

- а) контроль готовності аналітичних та графічних звітів
- б) регулярний оперативний контроль
- в) контроль якості проекту

г) контроль готовності фронту робіт

281. Який елемент не висвітлюється в програмі забезпечення якості проєкту?

а) організаційна структура, у межах якої буде реалізована програма

б) вироби, що постачає замовник

в) перелік практичних дій для досягнення показників якості

г) документація з якості

282. Торги визнаються проведеними, якщо:

а) ціна найвигіднішої пропозиції перевищує бюджет або є формальною

б) обрано переможця та підписано договір

в) зафіксовано змову під час подання пропозицій

г) порушено порядок проведення тендера

283. До попереджувальних витрат із забезпечення якості належать:

а) витрати на лабораторні та інспекційні перевірки

б) витрати на ремонт і відбракування

в) витрати на навчання персоналу та забезпечення якості

г) витрати на повернення продукції та задоволення скарг

284. Основні принципи концепції управління якістю проєктів:

а) підвищення якості можливе лише спільними зусиллями всіх працівників

б) внесення змін у контрактну документацію

в) сталість інформації щодо техніко-економічних показників

г) проєкт розглядається як цілісна система, яку слід управляти

285. Що таке оферта?

а) комплект документів із вихідною інформацією про об'єкт торгів і умови

б) документ із критеріями кваліфікації претендента

в) пропозиція укласти договір на предмет торгів за умовами тендеру

г) пропозиція з умовами, що відрізняються від основної

286. До конкурентних способів укладання договорів, що

забезпечують реалізацію проєктів, відносяться:

- а) закупівля в одного учасника
- б) оферта та її акцепт
- в) конкурентні переговори, порука й гарантія
- г) торги, конкурси, аукціони, тендери

287. Метод зниження ризику, що передбачає відшкодування страхувальниками втрат зі спеціальних фондів:

- а) розподіл ризику між учасниками проєкту
- б) страхування
- в) резервування коштів на непередбачені витрати
- г) нейтралізація часткових ризиків

288. Види контролю якості за місцем у технологічному процесі класифікуються:

- а) візуальний та інструментальний
- б) вхідний, операційний, приймальний
- в) безперервний та вибірковий
- г) самоконтроль і контроль технічного персоналу

289. Технічні методи зниження ризиків:

- а) базуються на впровадженні технічних засобів, наприклад, протипожежних систем та електронних банківських розрахунків
- б) включають страхування, заставу та штрафи
- в) комплекс заходів для попередження втрат від ризику та компенсації у випадку їх настання
- г) застосовують перестрахування та співстрахування

290. Учасники торгів не надають окремо ціну за:

- а) товари, що постачаються з-за кордону за правилами "Інкотермс"
- б) товари, виготовлені в Україні
- в) товари, які планується виготовити самостійно під час надання послуг
- г) місцеве транспортування, страхування та інші місцеві витрати

291. Для якої стадії проєкту потрібен дозвіл пусконаладжувальної організації та приймальної комісії для контролю якості?

- а) доінвестиційна

- б) розробка проєкту
- в) реалізація
- г) задача об'єкта

292. Програма контролю якості не передбачає:

- а) перевірку готовності до випробувань
- б) визначення постачальників
- в) контроль складування та зберігання
- г) метрологічний контроль

293. Який із суб'єктів господарювання не бере участь у тендерах за проєктом?

- а) замовник тендеру
- б) організатор торгів
- в) аналітик торгів
- г) тендерний комітет

294. Учасник торгів допускається до закупівлі, якщо:

- а) умови щодо права участі дотримані
- б) учасник не визнаний банкрутом і не порушено справу про банкрутство
- в) тендерні пропозиції заповнені правильно та відповідають критеріям
- г) учасник не має судимості за корисливі злочини

295. Який елемент не належить до процесу управління якістю проєкту?

- а) положення, що забезпечують узгодження інтересів замовника і команди
- б) забезпечення якості
- в) контроль якості
- г) планування якості

296. Найважливішою складовою контролю якості є:

- а) контроль документації проєкту
- б) технічна інспекція
- в) контроль графіка постачання матеріалів та устаткування
- г) реєстрація заходів з забезпечення якості

297. Сучасна система управління якістю не включає:

- а) планування якості

- б) забезпечення якості проєкту
- в) контроль проєктно-кошторисної документації
- г) контроль якості

298. Закупівля в одного виконавця застосовується:

- а) коли немає конкуренції через технічні причини та відсутність альтернатив
- б) якщо багато бажаючих участі у торгах
- в) за наявності значного розбігу цін на ринку
- г) при закупівлі складних товарів із необхідними технічними погодженнями

299. Договір про закупівлю набирає чинності:

- а) підписанням замовником і переможцем процедури закупівлі
- б) усною згодою замовника та постачальника
- в) підписанням тендерної документації
- г) укладанням договору

300. До попереджувальних витрат, пов'язаних із контролем якості, належать:

- а) витрати на інспекції та лабораторні перевірки
- б) витрати на ремонт і відбракування
- в) витрати на навчання персоналу та заходи забезпечення якості
- г) витрати на повернення продукції та вирішення скарг споживачів

Навчальне видання

Зоя Іванівна Галушка
Ігор Ярославович Кузьмук
Віра Степанівна Тимчак

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *Галушка З.І.*

Літературний редактор *Колодій О.В.*

Технічне редагування *Чораєва Г.К.*

Дизайн обкладинки *Галушка З.І.*

Електронне видання

Підписано до друку 30.12.2025

Умов.-друк. арк. 18,8. Обл.-вид. арк. 20,2.

Зам. Н-097.

Видавництво Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.



ISBN 978-617-8703-44-8



9 786178 703448