

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Факультет туризму

Кафедра економіки та менеджменту

Завидівська О. І.

ЛЕКЦІЯ № 3

ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТІВ

з навчальної дисципліни

«Управління проєктами»

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”

спеціальність 073 „Менеджмент”

рівень освіти – магістр

Лекція обговорена і затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту
(протокол № 1 від “31” серпня 2020 року)

План

1. Планування реалізації проєкту
 2. Цілі, призначення та види планів
 3. Фінансове планування за проєктом
 4. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею
-

1. Планування реалізації проєкту

В управлінні проєктом планування є організаційним початком процесу реалізації проєкту. Сутність *планування проєкту* полягає в обґрунтуванні цілей і засобів їх досягнення на основі виявлення ресурсів, визначення комплексу робіт, ефективних методів і засобів, необхідних для їх виконання, і встановлення взаємодії організацій учасників проєкту.

План проєкту — це документ або набір документів, який змінюється при надходженні додаткової інформації, в той час як базовий план необхідний для контролю виконання та змінюється тільки в результаті затвердження запитів на зміни.

Розробка плану проєкту — це оформлення результатів процесів планування в єдиний структурований документ. Це формальний та затверджений документ, який використовується для управління виконанням проєкту.

Процес розробки планів охоплює всі етапи проєктного циклу:

- створення концепції проєкту;
- вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проєкту.

Загальний процес планування проєктів включає такі етапи:

- структурування проєкту;
- прийняття організаційно-технологічного рішення;
- визначення цілей, задач проєкту, розрахунок техніко-економічних показників для обґрунтування проєкту, визначення потреби в ресурсах, тривалості та специфікації виконуваних робіт, етапів проєкту;
- розробка сіткових моделей робіт;
- оцінку спроможності реалізувати проєкт, оптимізацію по термінах і

критеріях якості використання ресурсів та інших критеріях;

- підготовку необхідних документів до пакета планів;
- затвердження планів і бюджету;
- доведення планових завдань до виконавців;
- підготовку та затвердження звітної документації для контролю планів.

Основними процесами планування є:

1. *Планування цілей* — це процес розробки документа, в якому формулюються цілі проєкту (констатація цілей), що є основою для наступних проєктних рішень, включаючи визначення критеріїв успішності виконання проєкту;

2. *Декомпозиція цілей* — це поділ основних результатів проєкту, визначених у констатації цілей, на окремі компоненти для того, щоб підвищити точність вартісних, часових та ресурсних оцінок, визначити основу для вимірювання й управління виконанням та забезпечити чітку систему відповідальності;

3. *Визначення операцій* — це процес ідентифікації та документування операцій, які слід виконати для отримання результатів;

4. *Визначення взаємозв'язків операцій (робіт, задач)* — процес визначення та документування взаємозв'язків операцій проєкту;

5. *Оцінка тривалості операції* — це визначення робочого часу, потрібного для її виконання;

6. *Планування ресурсів* — визначення того, які ресурси (люди, обладнання, матеріали) та в якій кількості будуть використані в роботах проєкту;

7. *Складання розкладу виконання проєкту* — визначення термінів початку та завершення всіх операцій проєкту.

8. *Оцінка вартості* включає оцінку вартості ресурсів та вартості операцій.

9. *Розробка бюджету* — це розподілена в часі вартість проєкту та його елементів;

10. *План управління якістю* — повинен містити інформацію щодо проведення командою проєкту політики якості (за термінологією ISO 9000, повинна бути описана система якості проєкту, тобто організаційна структура, розподіл відповідальності, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю);

11. *Планування організації* включає ідентифікацію, документування та

призначення проєктних ролей (хто що робить), відповідальність (хто і що вирішує) та відносини звітності. План проєкту повинен включати і план управління персоналом. Він визначає, коли та які спеціалісти будуть включені в команду проєкту і коли будуть виведені.

Крім перерахованих вище основних процесів планування, існує цілий ряд допоміжних процесів, зокрема:

- призначення персоналу — призначення людських ресурсів для виконання робіт проєкту;
- підготовка умов — розробка вимог до постачань та визначення потенційних постачальників;
- планування поставок — визначення того, що, як і коли повинно бути доставлено;
- планування взаємодії — визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту;
- ідентифікація ризику — визначення та документування подій ризику, які можуть впливати на проєкт;
- якісна оцінка ризиків — розташування пріоритетів ризиків за ступенем впливу на результати проєкту;
- кількісна оцінка ризиків — оцінка ймовірності настання подій ризику, їх характеристик і впливу на проєкт;
- розробка реагування — визначення необхідних дій для запобігання ризикам та реакції на загрожуючі події.

План проєкту може мати різний зміст, але, як правило, він включає такі розділи:

1. Підстава для виконання проєкту.
2. Описання підходу до управління проєктом.
3. Констатація цілей.
4. Ієрархічні структури робіт (ICP) до того рівня, на якому здійснюється облік та контроль.
5. Оцінка вартості, планові дати початку та завершення робіт, розподіл відповідальності до рівня ICP, на якому здійснюється контроль.
6. Розподіл вартості проєкту за часом.

7. Методи оцінки виконання за термінами та вартістю робіт.
8. Основні контрольні події та їх планові дати.
9. Основний та необхідний персонал.
10. Плани управління різними складовими проєкту (цілями, ресурсами, контрактами, ризиками, взаємодіями, персоналом і т. ін.).
11. Основні ризики (включаючи обмеження та припущення) та планова реакція при виникненні кожної з подій ризику.
12. Відкриті питання та відкладені рішення.

2. Цілі, призначення й види планів

Основна мета планування проєкту - забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проєкту. Планування передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії робіт і організацій-учасниць, розподіл ресурсів і прийняття інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставлених у проєкті цілей.

У методології управління проєктами сформовані три фундаментальних рівні управління: концептуальний, стратегічний і тактичний. Для кожного з них має бути розроблений відповідний план.

На *концептуальному рівні управління* визначають цілі та завдання проєкту; розглядають альтернативні варіанти дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта; визначають концептуальні напрямки реалізації проєкту, зокрема опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх виконання; попередньо оцінюють тривалість і вартість проєкту, а також потреба в ресурсах.

На *стратегічному рівні управління* визначають:

- етапи проєкту, що характеризуються термінами завершення комплектації об'єктів і виробничих потужностей, обсягами випуску продукції;
- цільові етапи й основні напрямки роботи, що характеризуються термінами матеріалізації об'єктів і виробничих потужностей, обсягами випуску продукції;
- етапи проєкту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт, постачання продукції (устаткування), підготовки фронту робіт;

- планують кооперацію організацій-виконавців;
- виявляють потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками та кварталами.

Основне призначення стратегічного плану - показати, наскільки проміжні етапи реалізації відповідають кінцевим цілям проєкту.

На *тактичному рівні* управління розробляють поточні та оперативні плани. *Поточні плани* уточнюють терміни виконання комплексів робіт за роками та кварталами і потреби в ресурсах, визначають чіткі межі між етапами робіт, за виконання яких відповідають: різні організації-виконавці. *Оперативні плани* деталізують завдання на місяць, тиждень або добу за комплексами робіт.

Плани можна деталізувати за функціями управління та ступенем охоплення робіт. *Функціональний план* розроблюють на кожний комплекс робіт (підготовчі роботи, проєктування, постачання матеріалів і устаткування, будівництво, пусковий період і освоєння виробничих: потужностей або на комплекс робіт, які виконує одна організація.

За *ступенем охоплення робіт* плани поділяють на зведені (комплексні) - на всі роботи проєкту і детальні - за організаціями-учасниками та видами робіт.

Центральне місце у плануванні проєкту посідають завдання *календарного планування* - складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами.

3. Фінансове планування за проєктом

Фінансування проєкту має забезпечити розв'язання двох основних завдань:

- забезпечити таку динаміку інвестицій, яка б уможливила виконання проєкту відповідно до часових і фінансових (грошових) обмежень;
- зменшити витрати фінансових ресурсів і проєктні ризики за рахунок оптимізації структури інвестицій та максимізації податкових пільг.

Для будь-якого інвестиційного проєкту необхідно узгоджувати потоки коштів у часі, тобто в кожний часовий період (місяць, квартал, рік) у розпорядження підприємства має надходити більше коштів, ніж йому треба сплачувати (для

повернення інвестицій, сплати відсотків за ними, сплати податків тощо).

Фінансування проєкту передбачає чотири етапи: *поперечне вивчення життєздатності проєкту; розробка плану його реалізації; організація фінансування; контроль за виконанням плану і дотриманням умов фінансування.*

Попередній аналіз життєздатності проєкту здійснюють для того, щоб визначити, чи вартий проєкт витрат часу й ресурсів, що пов'язані з ним, і чи буде потоку ресурсів достатньо для покриття всіх витрат та одержання середнього прибутку.

Планування реалізації проєкту охоплює процес від моменту попереднього вивчення його життєздатності до організації фінансування. На цьому етапі оцінюють всі показники і ризики за проєктом, аналізуючи можливі варіанти розвитку економічної, політичної та інших ситуацій; прогнозують вплив на життєздатність проєкту таких чинників, як процентні ставки за кредитами, темпи інфляції, валютні ризики.

Після завершення перших двох етапів розробляють пропозиції щодо організації схеми фінансування проєкту, а на стадії його реалізації здійснюють *контроль за виконанням плану та умовами фінансування.*

Засоби та джерела фінансування проєкту. Розрізняють такі *засоби* фінансування проєкту:

- акціонерні інвестиції (внески коштів, устаткування, технологій);
- фінансування з державних джерел (безпосередньо за рахунок інвестиційних програм через пряме субсидування на платних або безоплатних умовах);
- лізингове фінансування (на основі довгострокової оренди майна зі зберіганням права власності за орендодавцем);
- іпотека (застава нерухомого майна з метою одержання грошової позички);
- боргове фінансування (за рахунок кредитів банків і боргових зобов'язань юридичних або фізичних осіб).

Кожна з цих форм має певні переваги та недоліки, тому правильно оцінити наслідки застосування різних засобів фінансування можна тільки після порівняння альтернативних варіантів.

Існують такі *джерела* фінансування проєктів:

- власні фінансові кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, які виплачують страхові органи як відшкодування), а також інші види активів (основні фонди, земельні ділянки тощо) і залучених коштів (кошти від продажу акцій, добродійні чи інші внески, кошти, які виділяють вищі за рівнем холдингові чи акціонерні компанії, промислово-фінансові групи на безоплатній або пільговій основі);
- асигнування з державного, регіональних і місцевих бюджетів, фонду підтримки підприємництва, надані на безоплатній основі;
- іноземні інвестиції, надані у формі фінансової чи іншої участі у статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих грошових внесків міжнародних організацій і фінансових установ, держав, підприємств та організацій різних форм власності;
- різні форми позикових коштів, зокрема кредити, надані державою на зворотній основі;
- кредити іноземних інвесторів;
- облігаційні позики;
- кредити банків, інвестиційних фондів і компаній, страхових товариств, пенсійних фондів;
- векселі тощо.

Контроль за дотриманням умов фінансування здійснюють, як правило, на основі регулярних ревізій за такими аспектами: фактичні витрати; потік реальних грошей; фінансовий стан проєкту і компанії, що реалізує цей проєкт; звітність; управління фінансами; помилкові витрати. Ефективність роботи керівника проєкту оцінюють переважно за тим, як успішно він організовує роботу з контролю за витратами на проєкт.

4. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею

Розробка проєктно-кошторисної документації передбачає такі етапи:

- проведення тендеру на розробку проєктно-кошторисної документації (ПКД) і матеріалізацію проєкту;

- укладення контракту з переможцем тендеру, розробка завдання на проєктування ТЕО;
- узгодження і проведення експертизи ТЕО;
- затвердження ТЕО;
- прийняття інвестиційного рішення;
- розробка технічної та робочої документації (техноробочого проєкту);
- розробка кошторисів до проєкту; клопотання й отримання дозволів на реалізацію проєкту.

Проєктні роботи виконують у такій послідовності: вибирають проєктантів, укладають контракти за результатами конкурсу, планують проєктно-кошторисні роботи і послуги, здійснюють безпосереднє проєктування, узгоджують проєктну документацію. Розглянемо основні етапи проєктної стадії.

Тендери на розробку проєктної документації: Тендерну документацію готує організація, що має відповідну ліцензію. Тендер на проєктування об'єкта може проводитися на частину проєктної документації (ТЕО, технічний або робочий проєкт) або на весь її обсяг. Торги оголошуються тільки на ті об'єкти й види робіт, проєктна документація на які узгоджена в установленому порядку, але учасники підрядних торгів можуть пропонувати умови (технічні чи комерційні), відмінні від зазначених у документації. Тендерна документація складається з таких частин: комерційної (фінансові умови й гарантії), організаційної (порядок, форма й обсяг подання, вимоги до здобувача) і технічної (завдання на проєктування та необхідні вихідні дані, зокрема техніко-економічні критерії та вимоги).

Для організації та проведення тендера на проєктні роботи створюється тимчасова комісія - тендерний комітет, до складу якого крім замовника входять на договірних умовах експерти зі спеціальних питань. В обов'язки тендерного комітету входять оголошення тендера, організація підготовки і поширення серед учасників тендерної документації, організація та проведення тендера, розгляд і оцінка пропозицій. Фінансування діяльності тендерного комітету і підготовка тендерної документації здійснюються за рахунок інвестора (замовника). Ці витрати можуть бути частково чи цілком відшкодовані за рахунок продажу тендерної документації здобувачам.

Визначаючи склад і зміст ПКД, сторони керуються діючими положеннями з урахуванням додаткових вимог, що відповідають ринковим умовам. При цьому стабільність проєктування жорстко не регламентуються. Інвестор і підрядчик мають право брати за основу для формування вільної (договірної) ціни на продукцію проєкту вартість, визначену на будь-якій стадії розробки документації.

Вимоги до робочої документації: Робоча документація для матеріалізації проєкту розробляється відповідно до державних стандартів і нормативів. Залежно від специфіки проєкту і умов його здійснення склад робочої документації може уточнювати і замовник, і виконавець робіт (це обумовлюється в договорі підряду). З уведенням нових і уточненням діючих нормативних документів проєктна організація за договором із замовником повинна вносити зміни в робочу документацію з урахуванням фактичного стану матеріалізації проєкту.

Відсильні документи (державні й галузеві стандарти, креслення типових конструкцій, виробів і вузлів, що не потребують прив'язки) не входять до складу робочої документації і можуть передаватися замовнику, якщо це обумовлено в договорі.

Експертиза й затвердження проєктів. Єдиний порядок проведення експертизи існує тільки для містобудівної документації та проєктів будівництва. Процедура експертизи інших проєктів встановлюється відповідними відомчими актами чи замовником. Містобудівна документація, ТЕО та проєкти на будівництво, реконструкцію, розширення й технічне переоснащення підприємств, будівель і споруд (далі - ДіП) незалежно від джерел фінансування, форм власності та належності підлягають експертизі в місцевих організаціях державної позавідомчої експертизи, галузевих експертних підрозділах міністерств і відомств та інших спеціально уповноважених на те державних органах. Затверджуються ДіП тільки за наявності позитивного висновку органів державних експертиз, а в окремих випадках - і узгодження з органами державного нагляду. Основною проєктною стадією, що підлягає експертизі, є ТЕО. Для технічно й екологічно складних об'єктів, за складних природних умов будівництва, а також на вимогу органів державної експертизи щодо розглянутого ТЕО здійснюється додаткова детальна розробка окремих елементів проєктних рішень.

Затвердження проєктної документації залежно від джерел фінансування здійснюється в такому порядку:

- у разі фінансування за рахунок державних капітальних вкладень - Держбудом України чи заінтересованими міністерствами і відомствами;
- за капітальних вкладень з регіональних і місцевих бюджетів відповідними органами державного управління чи в установленому ними порядку;
- за наявності власних фінансових ресурсів, позикових і залучених коштів інвесторів (включаючи іноземних) - безпосередньо за мовниками (інвесторами).

Містобудівна документація затверджується державними органами представницької та виконавчої влади відповідно до їх компетенції.