



Міністерство оборони України

**Військовий стандарт 01.040.011
(Видання 1)**

Оборонне планування.

**Програмно-проектний менеджмент.
Управління проектами**

ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАДАННЯ ЧИННОСТІ

Прийнято та надано чинності: наказ начальника Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації від 17.09.2021 № 56

Реєстраційний номер ОВС/000304

Чинний від 20.09.2021

ІСТОРИЧНА ДОВІДКА

Цей військовий стандарт розроблено вперше.

ОБЛІК ЗМІН ТА ПОПРАВОК

Порядковий номер зміни, поправки	Дата і номер наказу про прийняття зміни, поправки	В якому місці документу розміщено зміну, поправку

ПЕРЕДМОВА

I. Цей військовий стандарт розроблено Департаментом воєнної політики та стратегічного планування Міністерства оборони України. Розробники: **С.І. Бенедик, Л.О. Меденко, Л.Я. Нефьодова, О.О. Провотар, В.І. Троцький, А.В. Яковенко** (керівник розробки).

II. Цей військовий стандарт погоджено Управлінням стандартизації, кодифікації та каталогізації.

III. Цей військовий стандарт призначений для застосування у Міністерстві оборони України (далі – Міноборони) та Збройних Силах України (далі – ЗС України) і є основним стандартом, що регламентує порядок управління програмно-проектною діяльністю.

У спеціалізованих галузях, як то інфраструктурні проекти, проекти інформаційно-комунікаційних технологій, проекти розробки озброєння та військової техніки, закупівель тощо, рекомендовано також застосовувати національні стандарти, що містять відповідні технологічні підходи і практики.

Керівництво проектами зі створення озброєння та військової техніки здійснюють відповідно до цього стандарту та національних стандартів системи розроблення і поставлення на виробництво озброєння та військової техніки (далі – СРПВ ОВТ). Перелік чинних національних стандартів СРПВ ОВТ розміщено на веб-сайті національного органу стандартизації (ДП “УкрНДНЦ”).

IV. Міноборони не несе відповідальності за наслідки застосування цього стандарту не за призначенням.

V. Усі питання стосовно цього військового стандарту надсилати до Департаменту воєнної політики та стратегічного планування Міноборони.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Сфера застосування.....	6
2. Нормативні посилання.....	6
3. Терміни та визначення понять.....	7
4. Умовні позначки та скорочення.....	10
5. Організаційні засади діяльності з управління проєктами.....	10
5.1. Основні ознаки проєкту.....	10
5.2. Принципи управління проєктом.....	11
5.3. Загальний опис організаційної структури управління проєктом.....	11
5.4. Організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проєктів.....	12
5.5. Ролі в проєктах.....	13
5.6. Розподіл повноважень між суб'єктами управління проєктами.....	14
6. Процеси управління проєктами.....	16
6.1. Ініціювання.....	16
6.1.1. Пропозиція щодо формування комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України.....	17
6.1.2. Заявка на розгляд ініціативи.....	17
6.1.3. Розроблення Статуту проєкту.....	19
6.1.3.1. Визначення цілей проєкту на основі підходу SMART.....	20
6.1.3.2. Визначення обсягу та меж проєкту.....	21
6.1.3.3. Погодження Статуту проєкту.....	22
6.2. Планування.....	22
6.2.1. Загальний опис планування.....	22
6.2.2. Розробка Календарно-ресурсного плану проєкту	23
6.2.2.1. Збір вимог.....	24
6.2.2.2. Визначення змісту.....	24
6.2.2.3. Розроблення ієрархічної структури робіт.....	24
6.2.2.4. Визначення операцій.....	25
6.2.2.5. Визначення ресурсів операцій.....	26
6.2.2.6. Оцінка тривалості та послідовності операцій.....	26
6.2.3. Розроблення Плану витрат.....	26
6.2.3.1. Планування бюджету відповідно до короткострокового та середньострокового планування.....	26
6.2.4. Підготовка інших (додаткових) планів у рамках проєкту	27
6.2.4.1. План управління ризиками.....	27
6.3. Виконання.....	28
6.4. Моніторинг і контроль.....	29
6.4.1. Цикл формування звіту.....	30
6.5. Завершення.....	30

6.5.1. Загальний опис завершення.....	30
6.5.2. Основні етапи завершення проєкту.....	31
6.5.2.1. Передача результатів Замовнику проєкту.....	31
6.5.2.2. Затвердження звіту про завершення проєкту.....	31
6.5.2.3. Надання висновків до пропозицій до бази накопичених знань.....	32
7. Управління ризиками проєкту.....	32
7.1. Планування управління ризиками.....	32
7.2. Ідентифікація ризиків.....	33
7.3. Оцінювання ризиків.....	33
7.4. Планування реагування на ризики.....	35
7.5. Моніторинг і контроль ризиків.....	37
8. Управління заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).....	37
8.1. Процеси управління заінтересованими сторонами проєкту.....	38
8.1.1. Визначення заінтересованих сторін.....	38
8.1.2. Планування управління заінтересованих сторонами.....	38
8.1.3. Управління залученням заінтересованих сторін.....	39
8.1.4. Контроль залучення заінтересованих сторін.....	39
Додаток 1 Форма Заявки на розгляд ініціативи.....	40
Додаток 2 Форма Статуту проєкту	42
Додаток 3 Зразок Календарно-ресурсного плану.....	47
Додаток 4 Форма Плану витрат.....	48
Додаток 5 Форма Статус-звіту за результатами проєкту.....	49
Додаток 6 Форма Звіту про завершення проєкту.....	51
Додаток 7 Форма Плану управління ризиками... ..	55
Додаток 8 Форма Реєстру ризиків.....	56
Додаток 9 Форма Реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів).....	57
Додаток 10 Зразок Карти заінтересованості та впливу стейкхолдерів.....	58
Додаток 11 Форма Плану управління заінтересованими сторонами.....	59
Додаток 12 Бібліографія.....	60

ВСТУП

Розроблення цього військового стандарту обумовлене впровадженням у Міноборони та ЗС України сучасних підходів до здійснення оборонного планування, які відповідають аналогічним процесам у провідних державах – членах НАТО та ґрунтуються на методі оборонного планування на основі спроможностей та методології програмно-проектного менеджменту.

Метою військового стандарту є визначення порядку та формування єдиного підходу до управління проектами для забезпечення їх своєчасного виконання з оптимальним використанням ресурсів та досягнення цілей, визначених стратегічними документами планування у сферах національної безпеки і оборони, та рішень керівництва.

1. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Цей військовий стандарт застосовують під час розроблення та управління проектами, які формуються та реалізуються в Міноборони та ЗС України.

2. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

Позначка документу	Назва
ДСТУ ISO 10006:2005	Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT)
ДСТУ ISO 9000-2015	Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT)
ДСТУ IEC/ISO 31010:2013	Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризиків (IEC/ISO 31010:2009, IDT)
ДСТУ ISO Guide 73:2013	Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT)
ДСТУ ISO Guide 31000:2018	Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO/TR 31004:2013, IDT)
ВСТ 01.040.010 – 2021 (01)	“Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів”

Примітка. Чинність стандартів, на які є посилання в цьому стандарті, перевіряють згідно з офіційним виданням національного органу стандартизації – каталогом національних нормативних документів та виданням органу військової стандартизації – каталогом військових нормативних документів.

Якщо стандарт, на який є посилання, замінено новим або до нього внесені зміни, треба застосовувати новий стандарт, охоплюючи всі внесені зміни до нього.

3. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

У цьому військовому стандарті вжито терміни та відповідні їм визначення, наведені в ДСТУ ISO 9000, ДСТУ ISO Guide 73, ВСТ 01.040.010 та [8, 10, 11].

Нижче подано терміни, додатково вжиті в цьому військовому стандарті, та визначення позначених ними понять:

3.1. База накопичених знань – база історичної інформації, набутого досвіду за проєктами, які було реалізовано.

3.2. Базовий план проєкту – погоджений і затверджений пакет документів (Календарно-ресурсний план проєкту, План витрат та інші плани (у разі необхідності)), який використовується для управління проєктом.

3.3. Виконавці проєкту – члени проєктної команди, які безпосередньо реалізують заходи з виконання проєкту, та інші суб'єкти (наприклад: суб'єкти господарювання – виконавці науково-дослідних робіт, дослідно-конструкторських робіт, виробники, підрядники, з якими укладено контракти (договори)).

Примітка. Ці суб'єкти можуть бути внутрішніми і зовнішніми (відносно програми/проєкту). Для внутрішніх суб'єктів може бути передбачено представництво в проєктній команді. Виконавці проєкту несуть відповідальність за досягнення результатів проєкту.

3.4. Внутрішнє середовище організації – сукупність внутрішніх змінних організації, що надають безпосередній вплив на здійснювані в організації процеси (організаційно-штатна структура, культура, практики управління (встановлені правила, процедури), концепція соціальної та екологічної відповідальності, інфраструктура, пороги ризиків заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

3.5. Ескалація – винесення проблеми/питання/конфлікту на більш високий рівень обговорення у разі неможливості вирішити їх на поточному рівні.

3.6. Заінтересовані сторони (стейкхолдери) – це суб'єкти (особи, групи або організації), які впливають та/або відчувають вплив рішень щодо управління проєктом, результатів здійснення або наслідків проєкту.

3.7. Замовник проєкту – сторона, яка заінтересована у досягненні цілей проєкту та визначає основні вимоги до результатів проєкту. Зазвичай є майбутнім власником результатів проєкту.

3.8. Звіт про завершення проєкту – підсумковий звіт, що готується Керівником проєкту та консолидує всю інформацію про досягнення результатів проєкту і містить опис, оцінку виконання, очікуваний ефект від здійснення проєкту, опис набутого досвіду та іншу інформацію.

3.9. Ієрархічна структура робіт – декомпозований повний зміст робіт, які необхідно зробити для досягнення цілей проєкту; створюється на етапі планування проєкту з метою спрощення управління роботами (поділу їх на більш

дрібні операції до рівня, на якому такі роботи можуть бути оцінені та сплановані) та є основою Календарно-ресурсного плану проєкту.

3.10. Ініціатор проєкту – керівник структурного підрозділу Міноборони, ЗС України або іншого органу військового управління, що ініціює новий проєкт та формує Заявку на розгляд ініціативи для виконання покладених на них завдань та заходів оборонної реформи.

3.11. Календарно-ресурсний план проєкту – документ, що формується на підставі зібраних вимог до проєкту, включає ієрархічну структуру робіт, графік виконання робіт, визначає склад необхідних ресурсів, оцінку тривалості та послідовності операцій. Календарно-ресурсний план проєкту після погодження та затвердження стає частиною Базового плану проєкту.

3.12. Керівник проєкту – особа, яка призначена Міноборони, Генеральним штабом ЗС України або іншим органом військового управління для керівництва проєктом та відповідає за досягнення цілей проєкту.

3.13. Колегіальний орган Міністерства оборони України – колегіальний орган, який здійснює управління процесом планування і реалізації цілей, завдань та заходів розвитку спроможностей ЗС України (розвитку спроможностей інших складових сил оборони), що утворюється з метою розгляду та узгодження питань, пов'язаних з визначенням пріоритетів розвитку ЗС України (розвитку інших складових сил оборони), розробленням проєктів концепцій, стратегій та програмних документів розвитку ЗС України (розвитку інших складових сил оборони), управлінням змінами в ході реалізації програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України (розвитку спроможностей інших складових сил оборони).

3.14. Консультанти проєкту – члени проєктної команди, які мають спеціалізацію у певній сфері та виступають джерелом фахових знань.

Примітка. Можуть бути як працівниками структурних підрозділів Міноборони, ГШ ЗС України та інших органів військового управління, так і представниками третіх осіб (наприклад, зовнішні консультанти, представники донорських організацій та ін.).

3.15. Консолідована звітність – звітність, яка надається Міністру оборони України і включає узагальнену інформацію про стан досягнення стратегічних цілей і завдань, визначених документами стратегічного планування, із зазначенням можливих шляхів вирішення проблемних питань.

3.16. Контрольні точки – елементи Календарно-ресурсного плану проєкту, що позначають важливі події або досягнення результатів і використовуються для контролю над виконанням проєкту та прийняття управлінських рішень.

Примітка. В Календарно-ресурсному плані проєкту мають нульову тривалість та конкретну дату.

3.17. Координатор проєкту – особа, яка відповідає за надання підтримки проєкту на оперативному рівні та виконує координацію взаємодії учасників проєкту та заінтересованих сторін, підзвітна Куратору проєкту.

3.18. Куратор проєкту – особа, яка є відповідальною за управління проєктом на стратегічному рівні, підзвітна Спонсору проєкту, зацікавлена у досягненні стратегічної мети проєкту та забезпечує його успішне здійснення.

3.19. Моніторинг і контроль – безперервний процес збору актуальних даних про стан виконання проєктів, аналіз їх прогресу та перевірка отриманих результатів на відповідність поставленим цілям проєкту.

3.20. Набутий досвід – інформація про найбільш важливі ризики проєкту, проблеми, що виникли в ході виконання проєкту, та шляхи їх вирішення, результати вжитих заходів, а також використані підходи до вирішення завдань проєкту.

3.21. Операційна діяльність – виконання ряду завдань, які мають, на відміну від проєктної діяльності, постійний характер та націлені на створення повторюваного результату, послуги чи продукту.

3.22. Операція проєкту – робота, необхідна для досягнення результатів проєкту, що визначається в результаті проведення декомпозиції робіт проєкту під час планування.

3.23. Проєкт – це унікальна сукупність процесів, які складаються із контрольованих та координованих заходів з початковою та кінцевою датами, спрямованих на досягнення визначеної цілі (цілей) в рамках обмеженого часу та ресурсів.

3.24. Проєктна звітність – звіти, які формуються щомісячно Керівником проєкту для своєчасного інформування Координатора проєкту, Куратора проєкту та Спонсора проєкту про хід проєкту.

3.25. Проєктна команда – група посадових (уповноважених) осіб та консультантів, що формується з метою здійснення окремого проєкту, складається з Керівника проєкту, виконавців та консультантів проєкту, та розформовується одночасно із завершенням проєкту.

3.26. Спонсор проєкту – особа, яка зацікавлена у стратегічних перевагах та досягненні цілей проєкту, а також має достатні повноваження для запуску (призупинки, або повної зупинки) проєкту, прийняття верхньорівневих рішень щодо змін в проєкті та забезпечення проєкту необхідними ресурсами.

3.27. Спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – це здатність органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС України або сукупності сил і засобів сил оборони виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів.

3.28. Статут проєкту – документ, що містить верхньорівневу інформацію про проєкт (цілі та рамки проєкту, заінтересовані сторони, базові вимоги та обмеження, попередній бюджет, повноваження Керівника проєкту та членів Проєктної команди), авторизує його запуск та надає Керівнику проєкту

повноваження для використання ресурсів в процесі планування та виконання проєкту.

3.29. Структурні підрозділи, які координують проєктну діяльність – структурні підрозділи Міноборони, Генерального штабу ЗС України, до повноважень яких входить моніторинг і контроль реалізації програм і проєктів розвитку спроможностей Міноборони та ЗС України, підготовка пропозицій керівництву Міноборони та ЗС України щодо розв’язання проблемних питань у ході їх виконання, здійснення заходів з упровадження програмно-проєктного менеджменту в систему оборонного планування в частині, що стосується Міноборони та ЗС України, а також структурні підрозділи інших органів військового управління з функціями координації проєктної діяльності.

3.30. Управління проєктами – цілеспрямована діяльність (застосування знань, навичок і досвіду) направлена на отримання результатів, визначених метою проєкту.

Примітка. Отримані в результаті проєктної діяльності результати передаються структурним підрозділам Міноборони, Генерального штабу ЗС України та інших органів військового управління для подальшого використання в операційній діяльності. Управління проєктами спрямоване на підвищення ефективності прийняття рішень та керованості процесів, націлених на створення нових, розвиток існуючих та позбавлення від надлишкових спроможностей.

4. УМОВНІ ПОЗНАКИ ТА СКОРОЧЕННЯ

У цьому військовому стандарті умовні позначки та скорочення наведено у тексті.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

5.1. Основні ознаки проєкту

Основними ознаками проєкту є:

а) проєкт має чітко визначену, вимірювану, реалістичну (досяжну), обґрунтовану ціль;

б) результат проєкту або технологія його реалізації є унікальними (присутній елемент новизни та (або) невизначеності, що потребує аналізу, проєктування, планування та внесення коректив під час реалізації плану);

в) діяльність має тимчасовий характер і потребує процедури запуску та завершення; після завершення результат (продукт) проєкту передається Замовнику (власнику продукту (результату)) – структурному підрозділу, в інтересах якого досягався результат (створювався продукт);

г) діяльність вимагає залучення представників різних структурних підрозділів Міноборони, Генерального штабу ЗС України, інших органів військового управління ЗС України, у разі необхідності консультантів, створення

проектної команди та здійснення організації її взаємодії і комунікацій із заінтересованими сторонами;

д) для виконання завдань учасники проекту потребують наділення їх певними функціями, відповідальністю і повноваженнями, які діють до завершення проекту;

е) діяльність не входить до функціональних обов'язків залучених учасників проекту і передбачає відведення робочого часу для роботи над проектом.

5.2. Принципи управління проектом

Принципи управління проектами наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – принципи управління проектами

Принципи управління проектами	Визначення
Прозорість	забезпечення доступності до інформації щодо проекту для учасників проекту та визначених заінтересованих сторін
Ефективність	досягнення очікуваних результатів у визначені строки та за умови найбільш раціонального використання ресурсів та зусиль
Економічність	обґрунтована та раціональна економія обмежених проектних ресурсів за рахунок упровадження єдиних формалізованих підходів до управління проектами, стандартизованої проектною документації та звітності, ефективного прийняття рішень
Синергія	додатковий ефект від об'єднання зусиль учасників проекту з метою досягнення цілей та очікуваних результатів проекту
Підзвітність	періодичне інформування про статус реалізації проекту Куратору, Спонсору проекту, а також структурному підрозділу, який координує проектну діяльність в Міноборони або органі військового управління ЗС України
Відповідність	дотримання під час реалізації проектів загального стратегічного замислу змін, визначеного у стратегічних документах

5.3. Загальний опис організаційної структури управління проектами

Організаційна структура управління проектною діяльністю забезпечує оперативність процесу прийняття рішень та ефективність управління ресурсами з метою досягнення цілей оборонного планування та розвитку спроможностей

ЗС України та інших складових сил оборони України та складається з постійних та тимчасових суб'єктів проєктної діяльності.

В системі Міноборони організаційна структура управління проєктною діяльністю організована за матричним (міжфункціональним) принципом [4, 5, 6] та складається з:

- а) колегіального органу Міноборони, який приймає рішення в сфері проєктної діяльності щодо розвитку спроможностей на стратегічному рівні;
- б) структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність та забезпечує роботу колегіального органу, який приймає рішення в сфері проєктної діяльності щодо розвитку спроможностей на стратегічному рівні;
- в) керівних комітетів, які приймають рішення на програмному рівні (рівень керівника функціональної групи спроможностей, керівника програми);
- г) структурних підрозділів, які координують проєктну діяльність щодо розвитку спроможностей на рівні керівників функціональних груп, керівників програм та забезпечують роботу керівних комітетів;
- д) проєктних команд, які створено на тимчасовій основі з визначених посадових осіб Міноборони і ЗС України та консультантів.

Основні функції суб'єктів проєктної діяльності наведено в ВСТ 01.040.010.

Ключовим елементом організаційної структури є система зв'язків між суб'єктами управління проєктами, що відображає підпорядкування та взаємозалежності між ними. Схематично варіант організаційної структури розподілу повноважень та координації виконання проєктів у Міноборони, Генеральному штабі ЗС України та інших органах військового управління зображено на рисунку 1.

5.4. Організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проєктів

Організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проєктів передбачає розподіл повноважень та відповідальності у вертикалі управління проєктами між учасниками проєкту для забезпечення проєкту необхідними ресурсами, а також ескалації проблемних питань, здійснення моніторингу і контролю за виконанням заходів Календарно-ресурсного плану проєкту (далі – Календарний план).

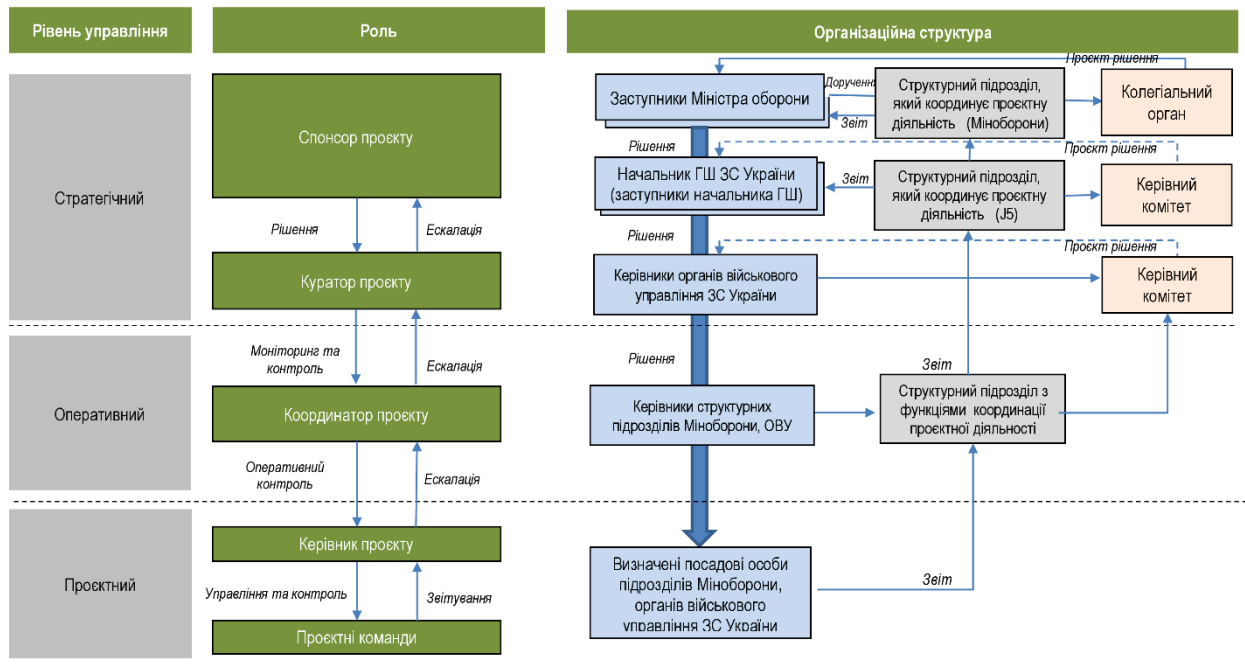


Рисунок 1.

5.5. Ролі в проєктах

Організаційна (рольова) структура управління проєктами може відрізнятися в залежності від їх типу і специфіки, але в кожному проєкті повинні бути визначені наступні ролі [12]:

а) Ініціатор проєкту – особа (група осіб або структурний підрозділ), що на етапі запуску проєкту виступає з ініціативою (пропозицією) запуску проєкту, в подальшому може виступати в проєкті у якості Замовника, Куратора, Керівника чи іншої заінтересованої сторони;

б) Замовник проєкту – особа, яка визначає основні вимоги до результатів, заінтересована в отриманні результатів проєкту, та, зазвичай, є їх майбутнім власником (користувачем);

в) Спонсор проєкту – найнижча посадова особа в Міноборони, Генеральному штабі ЗС України, інших органах військового управління, яка заінтересована в отриманні результатів проєкту та контролює проєкт на стратегічному рівні, має достатні права і повноваження для забезпечення успішної реалізації проєкту ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими, тощо);

г) Куратор проєкту – визначена Спонсором проєкту особа, яка є відповідальною за реалізацію та управління проєктом на стратегічному рівні, заінтересована у досягненні мети проєкту та забезпечує його успішну реалізацію;

д) Керівник проєкту – особа, яка призначена Спонсором проєкту для керівництва проєктом, затверджена Куратором, здійснює управління проєктом та відповідає за досягнення цілей і отримання результатів проєкту.

Для надання допомоги Керівнику проекту може призначатися Координатор проекту (затверджується Куратором), який надає підтримку з питань інформаційної, комунікаційної, моніторингової та контрольної діяльності. Він повинен мати достатні повноваження (посадові або делеговані) для виконання своїх функцій.

5.6. Розподіл повноважень між суб'єктами управління проектами

5.6.1. Спонсор проекту:

- а)** затверджує Статут проекту та зміни до нього;
- б)** затверджує Керівника проекту;
- в)** приймає стратегічні рішення щодо запуску проекту, внесення змін та закриття проекту;
- г)** вирішує питання, що ескалюються на рівень Спонсора проекту;
- д)** надає проекту підтримки та визначає його пріоритетність;
- е)** контролює проект на стратегічному рівні відповідно до Статуту проекту;
- ж)** приймає рішення з проблемних питань та ресурсного забезпечення, які не може вирішити Куратор програми проектів в межах своїх повноважень.

5.6.2. Куратор проекту:

- а)** погоджує проектну команду та Керівника проекту;
- б)** затверджує Календарний план;
- в)** затверджує зміни, що не передбачають перегляд Статуту проекту, окрім внесення змін до складу проектної команди;
- г)** приймає рішення щодо ресурсного забезпечення проекту в межах своїх повноважень;
- д)** забезпечує участь структурних підрозділів Міноборони, Генерального штабу ЗС України та інших органів військового управління у проекті;
- е)** забезпечує своєчасне фінансування проекту або, за відсутності достатніх повноважень з розпорядження коштами, ескалює фінансовий запит на Спонсора проекту;
- ж)** забезпечує міжфункціональну взаємодію у Міноборони, Генеральному штабі ЗС України та інших органах військового управління для вирішення суперечностей, спорів та проблем проекту;
- и)** погоджує проектну документацію, видає та підписує розпорядчі документи в межах своєї компетенції;
- к)** приймає результати проекту та рішення щодо подальшого їх використання;
- л)** ескалює проблемні питання на рівень Спонсора проекту;
- м)** звітує Спонсору проекту про результати проекту.

5.6.3. Координатор проєкту:

- а)** сприяє виконанню проєкту від моменту призначення Координатором проєкту до завершення проєкту;
- б)** надає консультативну та адміністративну підтримку Керівнику проєкту та проєктній команді;
- в)** здійснює моніторинг і оперативний контроль стану виконання проєкту;
- г)** ескалює проблемні питання на рівень Куратора проєкту.

5.6.4. Керівник проєкту:

- а)** здійснює управління проєктом від моменту призначення Керівником проєкту до завершення проєкту;
- б)** формує пропозиції щодо складу проєктної команди;
- в)** відповідає за підготовку проєктної документації, включаючи проєктну звітність;
- г)** здійснює організацію та контроль виконання робіт проєкту згідно з Базовим планом;
- д)** організовує взаємодію із заінтересованими сторонами проєкту;
- е)** регулярно звітує Куратору проєкту та структурному підрозділу, який здійснює координацію проєктної діяльності, про стан реалізації виконання проєкту;
- д)** виконує інші функції, пов'язані з реалізацією проєкту.

Для управління проєктом Керівник проєкту повинен володіти знаннями та навичками щодо:

- а)** аналізу та обґрунтування необхідності проєкту;
- б)** визначення цілі, меж та результативних показників проєкту;
- в)** складання управлінської документації та звітів по проєкту;
- г)** планування робіт проєкту (складання Календарного плану та інших планів проєкту);
- д)** проведення аналізу ризиків та здійснення управління ризиками;
- е)** організації взаємодії заінтересованих сторін та виконавців проєкту;
- ж)** контролю своєчасного та якісного виконання робіт по проєкту;
- и)** складання звітності та презентації результатів проєкту;
- к)** здійснення аналізу, розповсюдження та впровадження набутих знань.

5.6.5. Проєктна команда.

Проєктна команда формується для безпосереднього виконання заходів із реалізації проєкту. Члени проєктної команди мають подвійне підпорядкування

на час виконання проєктів: адміністративно підпорядковані безпосереднім керівникам в рамках поточної діяльності у відповідності до посадової інструкції, а в межах виконання завдань проєкту – Керівнику проєкту.

До проєктної команди входять:

а) виконавці проєкту, які здійснюють реалізацію заходів у відповідності до Базового плану;

б) консультанти проєкту, які виконують наступні функції:

1) надають пропозиції під час розробки Календарного та інших планів;

2) сприяють належній якості виконання заходів Базового плану проєкту;

3) надають, у разі необхідності, інші фахові консультації проєктній команді.

6. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Управління проєктною діяльністю відбувається на основі процесів, які об'єднані в етапи відповідно до життєвого циклу проєктів [8, 9, 10].

Процеси проєктної діяльності можуть бути автоматизовані в рамках інформаційної системи управління проєктами, яка створюється в рамках єдиної інформаційної системи управління оборонними ресурсами (*en. defense resources management information system*).

6.1. Ініціювання

Ініціювання, як підготовчий етап, передбачає формування цілей, критеріїв успіху та меж проєкту, призначення Куратора, Координатора (за необхідності) та Керівника проєкту, визначення заінтересованих сторін, розподіл повноважень і відповідальності, визначення обмежень та базових вимог проєкту.

Підставою для початку ініціювання проєкту є затверджений комплекс програм та проєктів розвитку спроможностей ЗС України або рішення керівництва Міноборони та ЗС України.

Підсумковим документом етапу Ініціювання є затверджений Спонсором Статут проєкту.

Ініціювання здійснюється шляхом надання:

а) пропозицій від структурних підрозділів Міноборони, органів військового управління ЗС України, в ході формування комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей Міноборони та ЗС України;

б) заявки на розгляд ініціативи.

6.1.1. Пропозиція щодо формування комплексу програм (проектів) розвитку спроможностей Міноборони та ЗС України

Пропозиція формується структурними підрозділами Міноборони, органами військового управління, відповідальними за функціональні групи спроможностей. Пропозиції вносяться для включення їх до програм (проектів) розвитку спроможностей видів, окремих родів військ (сил), інших органів військового управління ЗС України та розвитку інституційних спроможностей Міноборони. Порядок надання пропозицій до комплексу програм (проектів) розвитку спроможностей Міноборони та ЗС України визначено у [4].

6.1.2. Заявка на розгляд ініціативи

Схема опису ініціювання проекту шляхом надання Заявки на розгляд ініціативи керівником структурного підрозділу Міноборони наведено на рисунку 2.

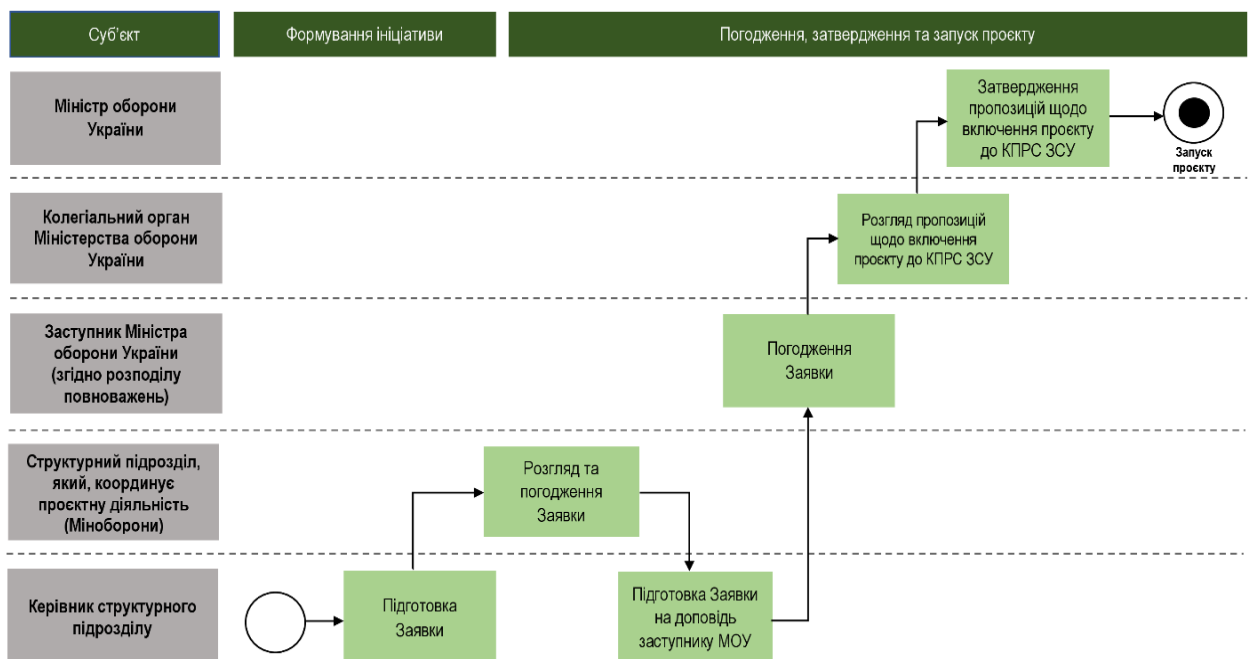


Рисунок 2.

Схема опису ініціювання проекту шляхом надання Заявки на розгляд ініціативи керівником структурного підрозділу Генерального штабу ЗС України та інших органів військового управління ЗС України наведено на рисунку 3.

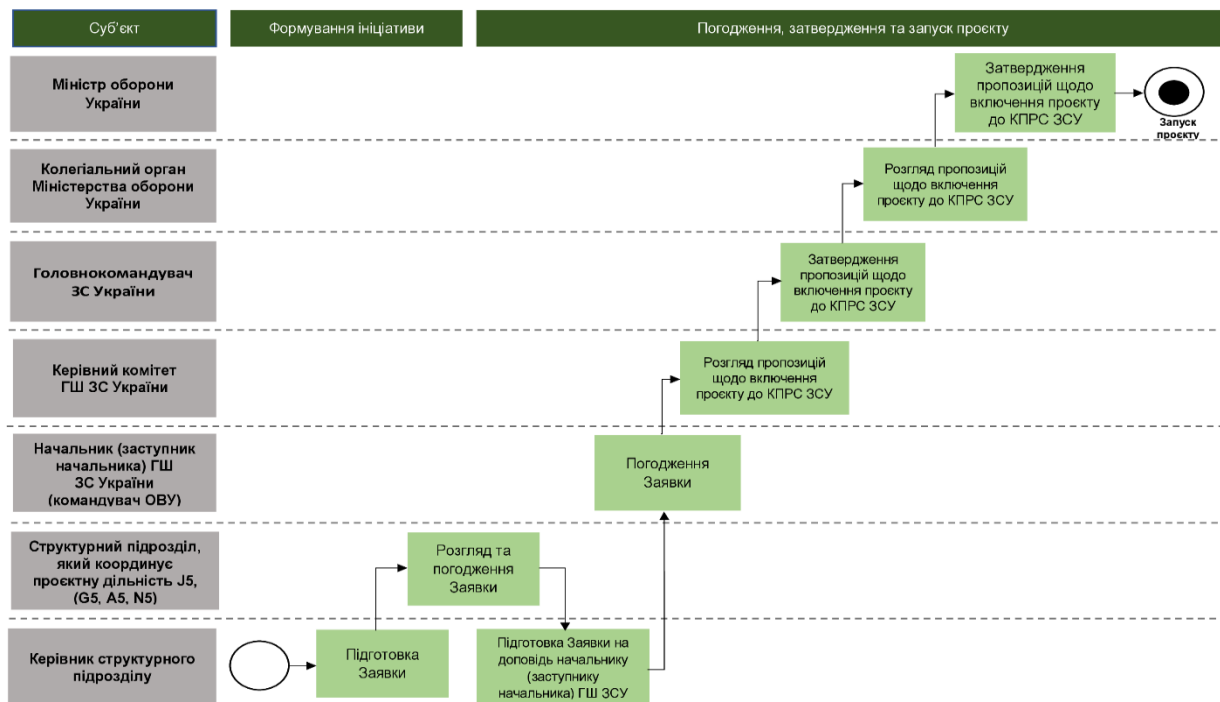


Рисунок 3.

Ініціатор (Замовник) проекту:

а) попередньо визначає заінтересовані сторони (стейкхолдерів) та проводить з ними консультації для визначення цілей, ключових вимог та обмежень ініціативи;

б) розробляє Заявку на розгляд ініціативи, у якій пропонує до розгляду кандидатури Куратора та Спонсора проекту, надає короткий опис, обґрунтування ініціативи та очікувані вигоди від реалізації проекту.

Форма Заявки на розгляд ініціативи наведена у додатку 1.

У разі виникнення питань в ході заповнення Заявки Ініціатор проекту звертається до структурного підрозділу, який координує проектну діяльність за методологічними рекомендаціями щодо розробки документації.

Сформовану Заявку Ініціатор (Замовник) проекту направляє на погодження до структурного підрозділу Міноборони (Генерального штабу ЗС України), який координує проектну діяльність.

Структурний підрозділ Міноборони (Генерального штабу ЗС України), який координує проектну діяльність, здійснює перевірку ініціативи на предмет:

а) відповідності стратегічним та оперативним цілям, визначеним в документах оборонного планування;

б) дотримання методологічних рекомендацій щодо розроблення проектної документації;

в) дублювання чинних проєктів та/або затверджених ініціатив Міноборони, Генерального штабу ЗС України та інших органів військового управління.

Після погодження пропозиції, Ініціатор проєкту направляє її встановленим порядком заступнику Міністра оборони України/заступнику начальника Генерального штабу ЗС України (відповідно до розподілу повноважень) або керівнику органу військового управління. Пропозиція також надається керівнику функціональної групи спроможностей.

Заступник Міністра оборони України (керівник органу військового управління та керівник функціональної групи спроможностей) здійснює перевірку ініціативи на предмет її цінності, відповідності стратегічним цілям, визначеними документами планування у сферах національної безпеки і оборони.

У випадку дублювання ініціативи робота припиняється. За відсутності дублювання та в залежності від обсягу необхідних для виконання проєкту ресурсів заступник Міністра оборони України/заступник начальника Генерального штабу ЗС України (відповідно до розподілу повноважень) або керівник органу військового управління приймає рішення щодо:

а) доцільності включення проєкту до комплексу програм та проєктів розвитку спроможностей ЗС України;

б) виконання проєкту в межах бюджетних коштів виділених на утримання ЗС України чи інших джерел фінансування.

У разі прийняття рішення щодо доцільності включення проєкту до комплексу програм та проєктів розвитку спроможностей ЗС України Ініціатор (Замовник) проєкту встановленим порядком надає Заявку на розгляд колегіального органу Міноборони.

Схвалена колегіальним органом Міноборони Заявка є підставою для розгляду та затвердження Міністром оборони України змін до комплексу програм та проєктів розвитку спроможностей ЗС України.

6.1.3. Розроблення Статуту проєкту

Ініціатор або Керівник проєкту розробляє Статут проєкту для формального запуску проєкту та надання повноважень суб'єктам проєктної діяльності на використання визначених ресурсів в процесі реалізації проєкту.

Форма Статуту проєкту наведена у додатку 2.

В ході розробки Статуту проєкту визначають:

а) цілі та очікувані результати проєкту;

б) умови виконання проєкту (базові вимоги та обмеження проєкту, процедуру передачі результатів та закриття проєкту, пріоритет і причини ініціації проєкту);

в) етапи виконання проєкту;

- г) часові рамки проєкту;
- д) керівництво проєкту, проєктну команду та розподіл їх повноважень;
- е) учасників проєкту та заінтересовані сторони;
- ж) високорівневий (орієнтовний) бюджет проєкту.

6.1.3.1. Визначення цілей проєкту на основі підходу SMART

З метою ефективного виконання завдань проєкту визначають цілі, які максимально відповідають вимогам до проєкту та очікуваним результатам. Для визначення цілей проєкту застосовують підхід, що базується на компонентах SMART, та передбачає відповідність цілей наступним критеріям:

- а) конкретність (*en. specificity*) – ціль проєкту повинна бути зрозумілою і однозначною;
- б) вимірюваність (*en. measurability*) – ціль повинна підлягати кількісному або якісному вимірюванню;
- в) досяжність (*en. achievability*) – ціль проєкту повинна бути реалістичною, тобто такою, якої можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;
- г) відповідність (*en. relevance*) – ціль проєкту повинна відповідати існуючим стратегічним та оперативним цілям оборонної реформи;
- д) обмеженість у часі (*en. time-bound*) – ціль проєкту повинна бути чітко визначеною у часі (мати конкретні терміни її досягнення).

Використання підходу SMART для визначення цілей максимально збільшує вірогідність їх досягнення та надає можливість вимірювання поставлених цілей. Алгоритм перевірки конкретності формулювання цілей з використанням підходу SMART наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Алгоритм перевірки конкретності формулювання цілей з використанням підходу SMART

№ з/п	Питання	Відповідь
1	Чи є ціль точною, конкретною, однозначною?	Так / Ні
2	Чи можливо здійснити кількісну та/або якісну оцінку виконання цілі у визначеному формулюванні?	Так / Ні
3	Чи наявні усі необхідні ресурси для досягнення цілей програми проєктів у встановлені строки?	Так / Ні
4	Чи відповідає ціль програми проєктів меті, стратегічним та оперативним цілям визначеним в документах оборонного планування ?	Так / Ні
5	Чи містить формулювання цілі очікуваний термін (дату) її досягнення?	Так / Ні

Примітка: “Так” – завершення процесу визначення цілей.

“Ні” – визначення цілей програми проєктів потребує доопрацювання.

6.1.3.2. Визначення обсягу та меж проєкту

Визначення обсягів та меж проєкту здійснюють за базовими компонентами (складовими) спроможності [4], шляхом аналізу кожного компоненту.

Алгоритм аналізу обсягу проєкту наведено у таблиці 3.

Таблиця 3 – Алгоритм аналізу обсягу проєкту

Базові компоненти спроможності	Питання	Відповідь
Доктринальна база	Чи наявні нормативно-правові акти та акти організаційно-розпорядчого характеру, що визначають засади і принципи функціонування і застосування військ (сил) та забезпечують досягнення необхідних спроможностей?	Так / Ні
Організація	Чи наявна військова організаційна структура або її елемент з відповідним складом сил і засобів для виконання завдань за призначенням, які відповідають вимогам до спроможності?	Так / Ні
Підготовка	Чи існує система підготовки відповідних сил і засобів, що забезпечує певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань, які відповідають вимогам до органів управління, штабів, військ (сил) виконувати покладені завдання?	Так / Ні
Ресурсне забезпечення	Чи забезпечена структура (організація) – носій спроможності, необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами?	Так / Ні
Якість управління та освіта	Чи наявний належний рівень професійної підготовки керівного складу усіх ланок? Чи є система військової освіти та науки, яка забезпечує належну підготовку керівного складу?	Так / Ні
Персонал	Чи забезпечено структурний підрозділ (організацію) кваліфікованим, патріотично налаштованим та мотивованим особовим складом (у тому числі військового резерву), який відповідає визначеним вимогам до спроможності для успішного виконання завдань в мирний час та в особливий період?	Так / Ні
Військова інфраструктура	Чи наявні необхідні для набуття спроможності об'єкти, окремі споруди та пов'язані з ними комунікації (шляхи сполучення) і землі, призначені для забезпечення виконання військами (силами) завдань за призначенням, їх розміщення, забезпечення життєдіяльності і підготовки?	Так / Ні

Продовження таблиці 3

Взаємосумісність	Чи буде сумісною спроможність, на розвиток якої спрямовано здійснення проєкту, до спільних узгоджених, ефективних та результативних дій з метою досягнення тактичних, оперативних та стратегічних цілей у сфері оборони?	Так / Ні
------------------	--	----------

Примітка: “Так” – переходимо до аналізу наступного базового компоненту спроможності.

“Ні” – визначаємо роботи та операції, що необхідні для створення та/або розвитку відповідного компоненту спроможності

У результаті аналізу визначають повний обсяг робіт та операції, що мають бути виконані для успішного здійснення проєкту та межі, в рамках яких реалізується проєкт.

Розроблений Статут проєкту надсилається на погодження визначеним структурним підрозділом Міноборони та ЗС України.

6.1.3.3. Погодження Статуту проєкту

Статут проєкту погоджує Куратор проєкту та структурний підрозділ, який координує проєктну діяльність.

Погоджений Куратором проєкт Статут подається на затвердження Спонсору проєкту.

Після затвердження Статуту Керівник проєкту встановленим порядком надає затверджену копію (в електронному та паперовому вигляді) до структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність та вносить його до реєстру проєктів.

6.2. Планування**6.2.1. Загальний опис планування**

На етапі планування визначаються зміст, ресурси та послідовність дій, що необхідні для успішного виконання проєкту.

Підсумковим документом етапу планування є затверджений Базовий план проєкту.

Розробку планів здійснює Керівник проєкту за участю членів проєктної команди та консультантів (за необхідності).

Базовий план включає:

- а)** Календарний план;
- б)** План витрат;
- в)** інші плани.

Календарний план є обов'язковим документом, План витрат та інші плани розробляють у разі необхідності.

Плани погоджує Координатор проєкту та затверджує Куратор проєкту.

Базовий план проєкту використовують для управління проєктом, а також моніторингу та контролю шляхом порівняння з ним фактичних результатів виконання проєкту.

З метою забезпечення моніторингу, контролю та звітування про хід виконання проєкту затверджений Базовий план направляється до структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність.

Високорівневу схему планування проєкту зображено на рисунку 4.

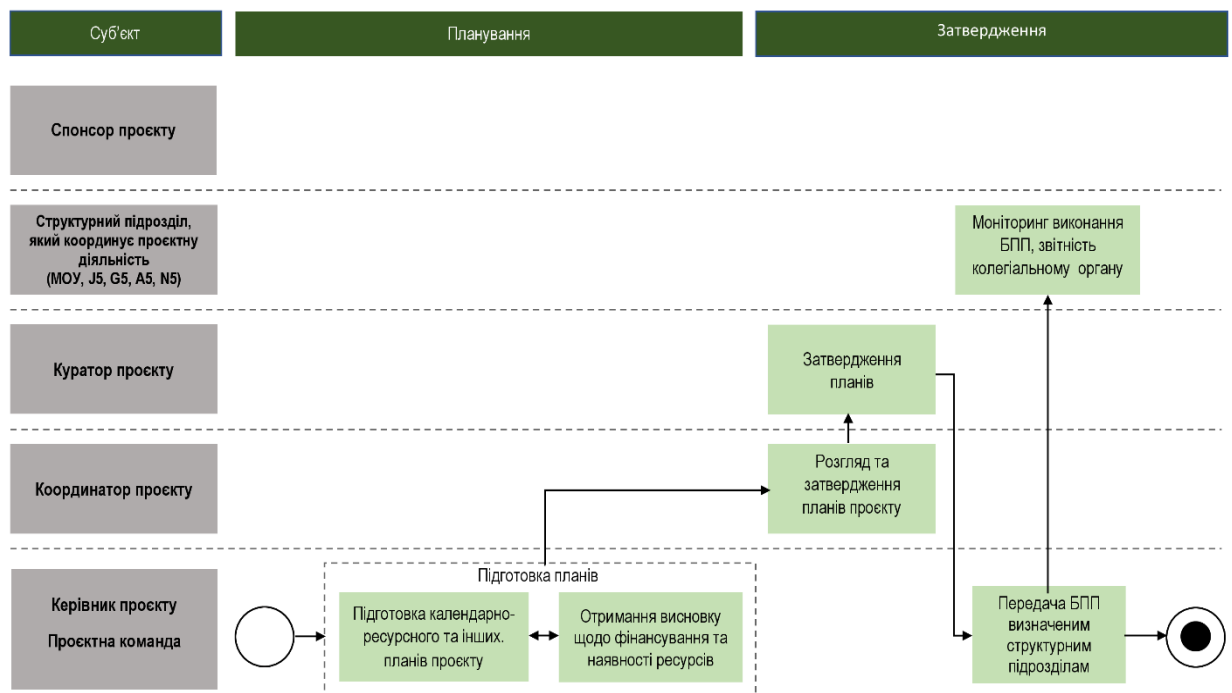


Рисунок 4.

6.2.2. Розроблення Календарно-ресурсного плану проєкту

Керівник проєкту розробляє проєкт Календарно плану із залученням членів проєктної команди, консультантів та заінтересованих структурних підрозділів.

Зразок Календарного плану наведено у додатку 3.

Для підготовки Календарного плану Керівник проєкту здійснює:

- а) збір вимог від Замовника та інших заінтересованих сторін до проєкту;
- б) детальний опис змісту проєкту та розроблення ієрархічної структури робіт (далі – ІСР);

в) розроблення розкладу проєкту шляхом визначення окремих операцій проєкту, їх послідовності та тривалості, потреби у ресурсах та наявних обмежень.

6.2.2.1. Збір вимог

Керівник проєкту визначає та документує вимоги Замовника та інших заінтересованих сторін до змісту проєкту та його результатів, а саме:

а) опис потреб Міноборони, Генерального штабу ЗС України та інших органів військового управління (наприклад створення нових/розвиток існуючих/позбавлення від надлишкових спроможностей);

б) опис потреб заінтересованих сторін;

в) опис характеристик, функцій кінцевого продукту та результатів проєкту;

г) особливі вимоги до проєкту (наприклад, рівень залучення заінтересованих сторін або їх представників до виконання проєктних робіт та узгодження результатів);

д) інші вимоги.

Рівень деталізації вимог має бути достатнім для подальшої розробки ІСР та планування вартості, розкладу, якості та закупівель (за необхідністю).

Керівник проєкту здійснює пріоритезацію вимог до проєкту та його результату (продукту) шляхом аналізу та експертної оцінки вимог та формує кінцевий перелік вимог до проєкту і його результатів.

6.2.2.2. Визначення змісту

Після формування кінцевого переліку вимог Керівник проєкту здійснює опис результатів проєкту та робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей, з урахуванням базових вимог та обмежень проєкту. Опис змісту проєкту базується на Статуті та кінцевому переліку вимог проєкту. Ключовою відмінністю опису змісту проєкту від Статуту є набагато вищий рівень деталізації.

Під час визначення змісту проєктів використовують аналіз базових компонентів (складових) спроможності [4]. Він дозволяє врахувати роботи (результати), які необхідно провести (отримати) за кожним окремим базовим компонентом спроможності для досягнення стратегічної цілі проєкту.

6.2.2.3. Розроблення ієрархічної структури робіт

При розробленні ІСР Керівник проєкту враховує наступні принципи:

а) кожний елемент ІСР забезпечує досягнення конкретного результату;

б) кожний елемент ІСР є основою для усіх підпорядкованих елементів нижнього рівня;

в) усі результати проєкту включені до ІСР;

г) результати декомпозовані (розкладені) до рівня, на якому можливо зрозуміти, яким чином вони досягаються (проєктування, поставка, укладання договору, виробництво). Декомпозиція результатів є логічною, починаючи з верхнього рівня ІСР проєкту до нижнього рівня;

д) результати пакетів робіт є унікальними і відрізняються від результатів інших пакетів робіт одного рівня;

е) пакети робіт мають розмір, достатній для ефективного управління. Вони повинні декомпозуватися (розкладатися) до рівня деталізації, яка забезпечить успішне планування, координацію і контроль робіт для досягнення визначених цілей;

ж) пакети робіт повинні бути сумісними з організаційною структурою та структурою витрат проєкту.

Кількість рівнів декомпозиції ІСР визначає Керівник проєкту в залежності від складності проєкту. Рекомендована кількість рівнів – від 3 до 5, у окремих випадках, – не більше 7 рівнів. Елементи будь-якого рівня ІСР мають бути необхідними і достатніми для створення відповідного елемента вищого рівня.

По завершенні декомпозиції робіт Керівник проєкту включає опис змісту проєкту та ІСР до Календарного плану.

6.2.2.4. Визначення операцій

Керівник проєкту проводить подальшу декомпозицію робіт проєкту з метою визначення та опису конкретних дій-операцій, необхідних для досягнення результатів проєкту. Рівень декомпозиції дозволяє визначити кінцеву відповідальність особи за виконання операції, оцінки тривалості операції та ресурсів, необхідних для її виконання.

За результатами декомпозиції робіт Керівник проєкту формує:

а) етапи проєкту;

б) операції проєкту;

в) контрольні точки.

Список операцій та контрольних точок є основою для визначення послідовності операцій, їх тривалості, необхідних ресурсів та формування розкладу проєкту.

6.2.2.5. Визначення ресурсів операцій

Керівник проєкту визначає тип та кількість ресурсів (людські, спеціальне обладнання та матеріали, інші ресурси), необхідних для виконання кожної операції.

6.2.2.6. Оцінка тривалості та послідовності операцій

Керівник проєкту здійснює оцінку кількості робочих періодів (в годинах/днях/тижнях/місяцях), необхідних для виконання окремих операцій, враховуючи необхідність залучення консультантів, підрядних організацій тощо.

Керівник проєкту визначає логічну послідовність виконання операцій, взаємозв'язки між ними та часові резерви для уникнення затримок при виконанні операцій.

6.2.3. Розроблення Плану витрат

Для розроблення Плану витрат Керівник проєкту здійснює оцінку вартості виконання операцій проєкту на основі Календарного плану та іншої наявної інформації. У випадку неможливості визначення вартості робіт на момент оцінки, вона може бути представлена у вигляді діапазону значень [7].

Форма Плану витрат наведена у додатку 4.

Сукупність витрат, визначених у Плані витрат, становить загальний бюджет проєкту.

6.2.3.1. Планування бюджету відповідно до короткострокового та середньострокового планування

У разі необхідності залучення фінансових ресурсів та тривалості проєкту більше ніж один бюджетний рік, під час планування проєкту враховують вимоги наказу про організацію середньострокового планування заходів з утримання і розвитку ЗС України.

Проєкти, що потребують фінансування, є об'єктом короткострокового планування, яке передбачає процес розроблення щорічних планів утримання та розвитку ЗС України та відбувається циклічно, з урахуванням процедур та термінів бюджетного процесу України.

Керівники проєктів (за участі координаторів та кураторів проєктів) відповідно до наказу про організацію короткострокового планування заходів з утримання і розвитку ЗС України надають пропозиції до:

- а)** проєкту Орієнтовного плану утримання та розвитку ЗС України;
- б)** бюджетного запиту Міноборони;
- в)** проєкту Плану утримання та розвитку ЗС України;
- г)** кошторисів.

Керівники проєктів забезпечують урахування фінансової потреби проєктів у бюджетному плануванні Міноборони та наявність необхідних коштів на етапі виконання проєктів (за участю координаторів та кураторів проєктів).

6.2.4. Підготовка інших (додаткових) планів у рамках проєкту

Для здійснення детального планування окремих напрямків проєктної діяльності, у разі необхідності, розробляються додаткові плани проєкту:

- а)** План управління змістом;
- б)** План управління розкладом;
- в)** План управління якістю;
- г)** План управління людськими ресурсами;
- д)** План управління комунікаціями;
- е)** План управління ризиками;
- ж)** План управління закупівлями;
- и)** План залучення заінтересованих сторін.

Рішення щодо розробки додаткових планів приймає Керівник проєкту, виходячи зі специфіки проєкту, його особистого досвіду або за рекомендацією структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність (у випадку звернення за консультацією).

Додаткові плани проєкту не є обов'язковими до затвердження та не потребують використання стандартизованих форм.

6.2.4.1. План управління ризиками

План управління ризиками є документом, який містить перелік заходів з недопущення та мінімізації наслідків ризиків проєкту.

Форма Плану управління ризиками наведена у додатку 7.

План управління ризиками проєкту формується на підставі реєстру ризиків проєкту.

Реєстр ризиків є документом, що містить результати якісного, кількісного аналізу ризиків та заходи з реагування на відомі ризики і включає опис ризику, ймовірність настання, істотність впливу на досягнення цілей проєкту, рівень ризику, стратегію реагування на ризик, передбачувані дії у відповідь, власників (відповідальних) за ризик.

До реєстру ризиків вносять всі виявлені та потенційні ризики, які в подальшому оцінюють.

Форма реєстру ризиків наведена у додатку 8.

6.3. Виконання

На етапі виконання проєкту Керівник проєкту організовує безпосереднє виконання робіт, запланованих у Календарному плані.

Виконання робіт здійснюється за циклом:

а) планування:

- 1) ознайомлення із запланованим заходом/етапом/операцією у Базовому плані;
- 2) проведення аналізу поточної ситуації, оцінка впливу заінтересованих сторін на виконання роботи;
- 3) визначення завдань та порядку проведення заходів для виконавців проєкту;
- 4) роз'яснення порядку проведення заходів виконавцям проєкту та, за необхідності, заінтересованим сторонам.

б) виконання:

- 1) проведення визначених заходів;
- 2) відстеження ходу виконання заходів і, за необхідності, корегування порядку проведення визначених заходів;
- 3) надання інформації заінтересованим сторонам про стан виконання заходів.

в) перевірка:

- 1) порівняння отриманих результатів з поставленими цілями;
- 2) оцінка та аналіз процесу проведення заходів, ідентифікація інструментів та методів, що працюють добре та тих, що вимагають поліпшення;
- 3) надання інформації заінтересованим сторонам про результати виконання заходів.

г) вплив:

- 1) робота з виявленими проблемами шляхом визначення їх першопричин і вживання контрзаходів;
- 2) стандартизація рішень, що працюють добре, і можуть бути запроваджені на постійній основі.

Фази циклу можуть бути різними за тривалістю в залежності від обсягу та специфіки роботи, що виконується. Виконання будь-якої роботи чи операції рекомендовано здійснювати за усіма фазами циклу. Зазначений підхід дозволяє структурувати процес виконання, виявити проблеми та перешкоди, розробити і запровадити заходи з їх усунення та підвищити ефективність виконання подальших робіт.

6.4. Моніторинг і контроль

Моніторинг і контроль виконання завдань проєкту здійснюють протягом усього проєкту і передбачає регулярне оновлення інформації щодо стану виконання завдань проєкту, аналіз відхилення та їх вплив на результати проєкту, отримання вигід, бюджет та терміни виконання проєкту. За результатами аналізу Керівник проєкту вносить корективи у хід її виконання або ескалює питання (у разі необхідності їх вирішення на більш високому рівні).

Моніторинг і контроль надає інформацію про загальний стан проєкту та дозволяє визначити, які складові проєкту потребують уваги.

Схему процесу моніторингу і контролю проєкту зображено на рисунку 5.

Інструментом моніторингу і контролю є Статус-звіт, який складає Керівник проєкту та передає його до структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність, та по управлінській вертикалі.

Форма Статус-звіту за результатами проєкту наведена у додатку 5.

Система звітування забезпечує інформування Координатора, Куратора, Спонсора проєкту та структурні підрозділи, які координують проєктну діяльність про стан виконання проєктних робіт. Своєчасне надання даних про дотримання Базового плану проєкту, проблемні питання та ризики, що виникають, дозволяє розробити відповідні шляхи вирішення проблем та вжити заходи, що сприятимуть виконанню проєкту у визначені строки та у межах наявних ресурсів.

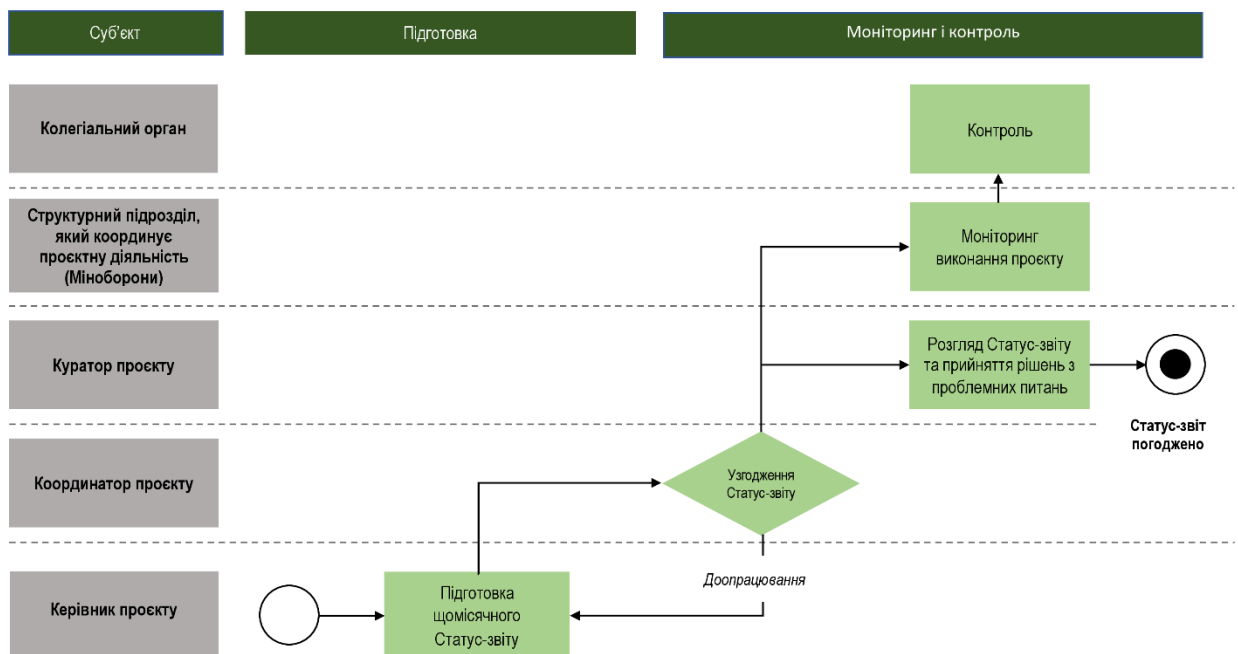


Рисунок 5.

6.4.1. Цикл формування звіту

Керівник проєкту щомісячно до 5 числа надає Статус-звіт на узгодження Координатору проєкту.

Координатор проєкту після погодження Статус-звіту надає його Куратору проєкту, а Керівник проєкту – структурному підрозділу, який координує проєктну діяльність.

Куратор проєкту оцінює стан виконання проєкту та приймає рішення щодо шляхів вирішення проблемних питань.

Куратор проєкту щоквартально до 20 числа місяця, наступного за останнім місяцем кварталу, надає звіт про стан реалізації проєкту Спонсору проєкту.

Структурний підрозділ, який координує проєктну діяльність Генерального штабу ЗС України, проводить аналіз стану виконання проєктів та перевіряє Статус-звіти на предмет відповідності Базовому плану. Надає інформацію про стан виконання проєктів шляхом подання консолідованої звітності керівництву органу військового управління та структурному підрозділу, який координує проєктну діяльність в Міноборони.

Структурний підрозділ, який координує проєктну діяльність в Міноборони перевіряє на предмет відповідності Базовому плану проєктів Міноборони, аналізує стан виконання проєктів Міноборони та ЗС України і надає інформацію про стан виконання проєктів шляхом подання консолідованої звітності керівництву Міноборони.

6.5. Завершення

6.5.1. Загальний опис завершення

Етап завершення проєкту передбачає закінчення робіт, остаточні розрахунки з підрядниками, підписання необхідних документів, передачу результатів проєкту Замовнику проєкту та формальне закриття проєкту. Підсумковим документом етапу є Звіт про завершення проєкту, що складає Керівник проєкту.

Метою завершення проєкту є передача результатів проєкту Замовнику проєкту, формування Звіту за проєктом та розформування проєктної команди.

Підстави завершення проєкту :

а) виконано усі заплановані в рамках проєкту заходи та досягнуто ціліпроєкту, що підтверджено документом, що засвідчує прийом робіт Замовником проєкту;

б) прийнято рішення Куратором проєкту та/або Спонсором проєкту про дострокове завершення проєкту в разі втрати актуальності або економічної недоцільності проєкту, що закріплене у офіційному документі.

Схема процесу завершення проєкту наведена на рисунку 6.

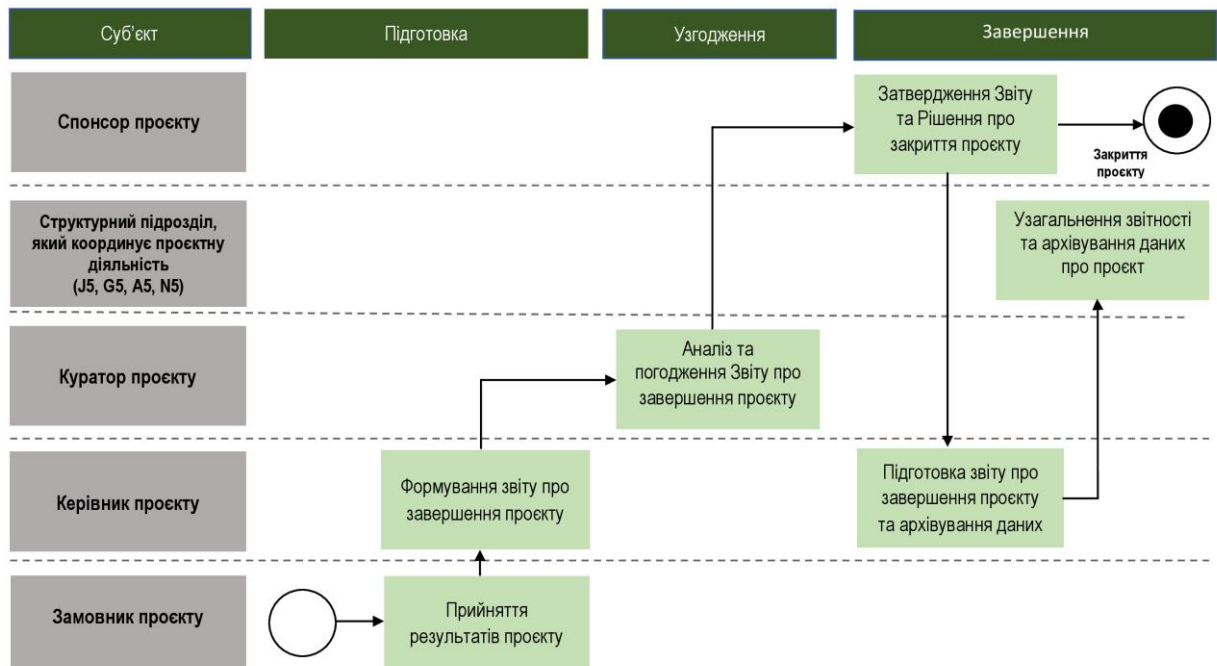


Рисунок 6.

6.5.2. Основні етапи завершення проєкту

6.5.2.1. Передача результатів Замовнику проєкту

Замовник проєкту приймає результати проєкту шляхом оцінки якості результатів проєкту та, за необхідності, отримання експертних висновків. Процедура передачі результатів проєкту зазначається у Статуті проєкту.

6.5.2.2. Затвердження Звіту про завершення проєкту

Звіт про завершення проєкту визначає рівень досягнення результатів та оцінку виконання проєкту, очікуваний ефект від реалізації проєкту та його вклад в досягнення відповідної програми проєктів, опис набутого досвіду та іншу інформацію.

Форма Звіту про завершення проєкту наведена у додатку 6.

Звіт про завершення проєкту готує Керівник проєкту, погоджує Куратор проєкту та затверджує Спонсор проєкту. Після затвердження Звіту про завершення проєкту та прийняття рішення щодо його закриття, проєкт формально закривається, проєктна команда розформовується.

6.5.2.3. Надання висновків до пропозицій до бази накопичених знань

Висновки та пропозиції до бази накопичених знань надаються шляхом:

- а)** збору пакету документів, що включає Статут проєкту, Базовий план, Звіт про завершення проєкту;
- б)** передачі пакету документів до структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність (скановані документи надають в електронній формі);
- в)** зберігання архівних даних у реєстрі проєктів.

Архів документів виконаних проєктів зберігається у структурному підрозділі, який координує проєктну діяльність, для використання набутого досвіду та знань при виконанні майбутніх проєктів. Рекомендовано включати релевантну інформацію про набутий досвід з минулих проєктів, у поточну документацію проєкту, який планується до реалізації.

7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТУ

Управління ризиками проєкту є сукупність заходів і методів спрямованих на планування управління ризиками, ідентифікацію і аналіз ризиків, вироблення методів реагування на ризики, контроль, моніторинг і управління ризиками в ході реалізації проєкту (ДСТУ ISO Guide 31000, ДСТУ IEC/ISO 31010).

Керівник проєкту за допомогою процесів управління ризиками проєкту впливає на підвищення ймовірності виникнення і впливу сприятливих ризиків (подій) і знижує ймовірність виникнення і впливу несприятливих ризиків (подій) на проєкт.

Управління ризиками проєкту включає в себе наступні етапи:

- а)** планування управління ризиками;
- б)** ідентифікація ризиків;
- в)** оцінка ризиків;
- г)** планування реагування на ризики;
- д)** моніторинг та контроль ризиків

Управління ризиками є безперервним процесом, який відбувається на всіх етапах життєвого циклу проєкту

7.1. Планування управління ризиками

Планування управління ризиками є процесом визначення порядку здійснення дій з управління ризиками в рамках проєкту. Ретельне і детальне планування підвищує ймовірність успіху інших процесів управління ризиками.

Форма Плану управління ризиками наведена у додатку 7.

Планування ризиків є сукупністю формальних, усвідомлених дій Керівника проєкту та членів Проєктної команди для виявлення ризиків і розробки стратегій з управління ризиками.

З метою планування управління ризиками Керівник проєкту організовує:

- а) виявлення можливих ризиків, притаманних проєкту;
- б) визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які зменшують чи збільшують конкретні види ризику;
- в) описання виявлених ризиків;
- г) аналіз факторів впливу на ризики;
- д) класифікацію ризиків та факторів впливу на них;
- е) аналіз можливих наслідків від реалізації ризиків;
- ж) аналіз пропозицій для мінімізації негативних та досягнення максимального ефекту позитивних ризиків.

7.2. Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію ризиків, які можуть вплинути на реалізацію цілей проєкту за категоріями та видами, а також систематичний перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових та/або таких, що зазнали змін.

Керівник проєкту здійснює ідентифікацію як зовнішніх (ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням суб'єктами планування функцій та завдань) так і внутрішніх (ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням покладених на них функцій та завдань) ризиків.

Проєктна команда здійснює якісний аналіз ризиків на стадії розроблення Статуту проєкту та Базового плану, аналізуючи ієрархічну структуру робіт проєкту. При цьому визначають можливі ризики, пов'язані з термінами виконання окремих етапів, проєкту загалом та можливі зміни у його фінансуванні.

Результатом ідентифікації ризиків є реєстр ризиків, який докладно розглядає всі виявлені ризики і включає опис, категорію, причину, ймовірність виникнення, вплив на цілі, передбачувані дії у відповідь, власників і поточний стан.

Форма Реєстру ризиків наведена у додатку 8.

7.3. Оцінювання ризиків

Під час оцінювання ризику визначають вплив ризику на хід і результати проєкту з метою доцільності розробки заходів реагування на нього.

Проєктна команда здійснює якісне і кількісне оцінювання ризиків.

Якісне оцінювання ризиків здійснюють за критеріями ймовірності їх виникнення та істотності впливу на досягнення результатів проєкту шляхом визначення індексу кожного ризику:

$$R = P \times I.$$

R – індекс ризику

P – ймовірність виникнення ризику визначається за допомогою Таблиці 4.

I – рівень істотності впливу ризику визначається за допомогою Таблиці 5.

Таблиця 4. Ймовірність виникнення ризику (варіант)

Рейтингова оцінка можливості виникнення ризику	Ймовірність того, що ризик виявиться	Ймовірність %	Опис
1	Дуже низька	< 10%	Може виникнути тільки в виключних випадках
2	Низька	10% – 35%	Може виникати дуже рідко
3	Середня	35% – 65%	Виникає час від часу
4	Висока	65% – 90%	Виникає у більшості випадків
5	Дуже висока	> 90%	Винятково ймовірні

Таблиця 5. Рівень істотності впливу ризику (варіант)

Показники проєкту	Рейтингова оцінка істотності впливу ризику				
	1 (Мінімальний)	2 (Незначний)	3 (Середній)	4 (Значний)	5 (Максимальний)
Вартість	Незначне збільшення вартості	Збільшення вартості < 10%	Збільшення вартості 10 – 20%	Збільшення вартості 20 – 40%	Збільшення вартості
Терміни	Незначне перевищення термінів	Перевищення термінів < 10%	Перевищення термінів 5 – 10%	Перевищення термінів 10 – 20%	Перевищення термінів > 20%
Якість (Повнота)	Ледве помітне зниження якості (повноти)	Зниження якості практично не впливає на результат	Для зниження якості необхідне погодження замовника	Зниження якості неприпустимо для замовника	Кінцевий продукт практично непотрібний (марно витрачені ресурси)

Для визначення ймовірності та істотності впливу виникнення конкретного ризику, застосовують метод експертних оцінок. При цьому, як варіант, використовують рейтингову шкалу від 1 до 5 балів

У відповідності до визначеного індексу ризикам присвоюють рівні “високий”, “середній”, “низький”. Інструментом визначення рівня є Матриця оцінки ризиків, варіант якої наведено на рисунку 7.

Рівень ризику необхідний для подальшого, більш детального кількісного аналізу ризиків та розробки плану реагування на них.

Ймовірність, Р	Вплив, І				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Рівень ризику  Низький  Середній  Високий

Рисунок 7.

Для ризиків, розташованих в зоні червоного кольору (високий рівень) та жовтого кольору (середній рівень) здійснюють кількісний аналіз, розробляють спеціальні стратегії реагування та попереджувальні заходи для їх уникнення або пом'якшення наслідків.

Ризики, розташовані в зеленій зоні (низький рівень) приймають, як є та передбачають бюджетні резерви і резерви за часом.

Кількісний аналіз ризиків дає можливість визначити кількість і розміри окремих ризиків та ризиків проекту в цілому,

Кількісний аналіз ризиків може визначатися як у абсолютних, так і у відносних величинах. Вимірювання ступеня ризику в абсолютних величинах доцільно застосовувати для характеристик окремих видів втрат, а у відносних – при порівнянні прогнозованого рівня втрат з реальним рівнем.

7.4. Планування реагування на ризики.

Під час планування реагування на ризики визначають заходи, які слід здійснити, щоб посилити позитивні наслідки ризикових подій і послабити їхні негативні наслідки.

Планування містить у собі ідентифікацію і розподіл кожного ризику за категоріями. Ефективність розробки реагування прямо визначає, чи будуть наслідки впливу ризику на проект позитивними або негативними. План реагування на ризики містить детальний опис заходів реагування на всі ідентифіковані ризики і може включати наступні розділи і документи:

а) список ризиків і можливостей проекту, їх опис, причини і ступінь впливу ризиків на проект;

- б)** власники ризиків і розподіл відповідальності;
- в)** результати якісної і кількісної оцінки ризиків;
- г)** вибір стратегії реагування (уникнення, зменшення/пом'якшення, розподіл/передача, прийняття) для кожного виду ризиків;
- д)** рівень ризиків (ймовірність виникнення і вплив), який передбачається досягти завдяки застосуванню стратегії;
- е)** конкретні дії (заходи) в рамках здійснення обраної стратегії;
- ж)** бюджет і час реагування;
- и)** план на випадок несприятливих обставин, план нейтралізації, антикризовий план.

В залежності від категорії ризиків (сприятливих чи несприятливих) Керівник проєкту обирає одну (або декілька) з наступних стратегій:

- а)** стратегія “уникнення”/“реагування”, яка усуває причину ризику (або навпаки, гарантує її збереження). Дана стратегія обирається для ризиків, які можуть критично вплинути на проєкт;
- б)** стратегія “запобігання”/“посилення”, яка націлена на зміну ймовірності або вплив ризиків. Використовують, коли рівень ризику досить високий і ми не можемо його уникнути (виключивши причину ризику з проєкту), але можемо знизити (або збільшити – у разі сприятливого ризику) його вплив за рахунок превентивних заходів;
- в)** стратегія “перенесення”/“розподілу”, націлена на те, щоб або перекласти відповідальність за ризик на третю сторону (наприклад, субпідрядника або страхову компанію); або навпаки розподілити можливості ризику з субпідрядниками, якщо це буде вигідно для проєкту в цілому;
- г)** стратегія “прийняття”, яка передбачає, що жодних дій щодо ризику не планується. Практично, ми тільки спостерігаємо за ризиком. Використовується, коли наслідки ризику незначні з точки зору впливу на проєкт.

Стратегія прийняття ризику приймається у випадках якщо:

- а)** за результатами оцінки ризику визначено, що його вплив на результати проєкту будуть мінімальними;
- б)** обсяг витрат на заходи з реагування на ризик перевищує ефект зменшення ризику чи ймовірні негативні наслідки від настання ризику;
- в)** можливі способи реагування створюють додаткові високі ризики;
- г)** неможливо вплинути на ризик.

Рішення щодо реагування на ризики приймаються з урахуванням визначеного припустимого рівня ризику (“ризик-апетиту”) та толерантності до ризику (певною кількістю ризиків, які організація готова прийняти в певній

категорії). Визначення допустимого рівня ризику та толерантності до ризику є суб'єктивним процесом.

При прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик Керівник проєкту звертає увагу на:

- а) оцінку ймовірності та впливу ризику;
- б) витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, порівняно з отриманою вигодою від його зменшення;
- в) те, чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків.

Керівник проєкту здійснює заходи реагування на ризики до їх виникнення (після появи ознак ризику).

План управління ризиками становить основу для подальшого моніторингу і контролю ризиків.

7.5. Моніторинг та контроль ризиків

Моніторинг та контроль ризиків є процесом ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, відслідковування ідентифікованих ризиків, які занесені в список для постійного нагляду, перевірки та виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого циклу проєкту.

Керівник проєкту здійснює моніторинг і контроль ризиків через проєктну команду, а за необхідності залучає Координатора, Куратора та Спонсора проєкту. На підставі моніторингу та аналізу ризиків Керівник проєкту розробляє варіант дій, які підвищували б можливості та знижували загрози для цілей проєкту; організовує ідентифікацію ризиків, визначення залишкових ризиків, забезпечення виконання плану управління ризиками протягом життєвого циклу.

8. УПРАВЛІННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ)

Управління заінтересованими сторонами проєкту здійснюється в цілях їх ефективного залучення до прийняття рішень і виконання проєкту.

Керівник проєкту з метою управління заінтересованими сторонами зосереджується на:

- а) постійній комунікації з ними з метою розуміння їх потреб і очікувань;
- б) реагуванні на проблеми в міру їх виникнення;
- в) управлінні конфліктуючими інтересами;
- г) залученні заінтересованих сторін до прийняття рішень в інтересах досягнення результатів проєкту.

8.1. Процеси управління заінтересованими сторонами проекту

З метою збільшення ймовірності успіху реалізації проекту Керівник проекту:

- а)** визначає заінтересовані сторони;
- б)** управляє залученням заінтересованих сторін;
- в)** контролює залучення заінтересованих сторін.

8.1.1. Визначення заінтересованих сторін

Визначення заінтересованих сторін є процесом визначення людей, груп і організацій, на яких може впливати рішення, операція або результат проекту або які можуть надавати зворотний вплив, а також аналізу і документування значимої інформації щодо їх інтересів, залучення, взаємозалежностей, впливу, в тому числі потенційний, на успіх проекту.

Результатом ідентифікації та аналізу заінтересованих сторін (стейкхолдерів) є Реєстр заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

Форма Реєстру заінтересованих сторін наведена у додатку 9.

8.1.2. Планування управління заінтересованими сторонами

Під час планування управління заінтересованими сторонами розробляють відповідні стратегії управління для ефективного залучення заінтересованих сторін протягом життєвого циклу проекту, заснованих на аналізі їх потреб, інтересів і потенційного впливу на успіх проекту.

З метою визначення стратегії роботи із заінтересованою стороною Керівник проекту може використовувати такий інструмент, як Карта заінтересованості та впливу стейкхолдерів.

Зразок Карти заінтересованості та впливу стейкхолдерів наведено у додатку 10.

Карта заінтересованості та впливу стейкхолдерів групує причетних суб'єктів по заінтересованості та впливу на проект і дозволяє визначити загальний рівень заінтересованості в проекті та необхідні дії щодо залучення заінтересованих сторін і організації взаємодії між учасниками проекту.

За результатами аналізу Керівник проекту складає План залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів). Він містить інформацію щодо цілей залучення, учасників, формату зустрічі, потенційних питань для обговорення.

Форма Плану управління заінтересованими сторонами наведена у додатку 11.

Він є не обов'язковим, може бути формальним або неформальним, деталізованим або загальним, в залежності від цілей проекту.

8.1.3. Управління залученням заінтересованих сторін

Управління залученням заінтересованих сторін є процесом комунікацій і роботи з заінтересованими сторонами з метою відповідності їх потребам/очікуванням, реагування на проблеми в мірі їх виникнення і сприяння відповідному залученню заінтересованих сторін протягом життєвого циклу проєкту.

Управління залученням заінтересованих сторін включає:

- а)** розподіл відповідальності за сфери впливу між заінтересованими сторонами, їх участь у прийнятті рішень щодо внесення змін у проєкт;
- б)** залучення заінтересованих сторін на певних стадіях проєкту для розуміння або підтвердження їх постійної заінтересованості та задоволеності результатами проєкту;
- в)** управління очікуваннями заінтересованих сторін шляхом постійної комунікації для досягнення цілей проєкту;
- г)** урегулювання потенційних ризиків, які ще не є проблемними або критичними, які можуть передбачити заінтересовані сторони;
- д)** роз'яснення і вирішення проблемних питань.

Заходи із управління залученням заінтересованих сторін дають можливість Керівнику проєкту збільшити підтримку і зменшити супротив заінтересованих сторін, тим самим збільшуючи можливість отримання вигід від реалізації проєкту.

8.1.4. Контроль залучення заінтересованих сторін

Контроль залучення заінтересованих сторін є процесом моніторингу всіх комунікацій із заінтересованими сторонами проєкту та корегування стратегій і планів залучення їх для досягнення поставлених цілей.

Керівник проєкту здійснює аналіз ефективності залучення заінтересованих сторін під час реалізації цілей проєкту. У разі необхідності, залучення нових заінтересованих сторін під час підготовки щомісячного Статус-звіту надає пропозиції щодо доцільності їх залучення, зазначаючи вигоди для проєкту від цього.

Додаток 1
до пункту 6.1.2.

Форма Заявки на розгляд ініціативи

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Заявка на розгляд ініціативи

Курсивом виділено пояснення щодо заповнення Заявки на розгляд ініціативи.

1. Назва ініціативи

Зазначається повна назва ініціативи.

2. Ціль реалізації ініціативи

Опис цілей, які повинні бути досягнуті в результаті реалізації ініціативи.

3. Підстава для ініціювання проєкту

Зазначається одна із наступних підстав:

- «реалізація заходу/завдання у СОБ» - у випадку, якщо ініціатива передбачена СОБ;
- «законодавча вимога» - у випадку, якщо ініціатива є наслідком змін законодавства або вимогою центральних органів виконавчої влади;
- «реагування на поточну ситуацію/подію» - у випадку ініціативи, виникнення якої продиктовано поточною ситуацією/подією;
- «інший проєкт» - у випадку, якщо ініціатива є наслідком планування та/або реалізації іншого проєкту;
- інша причина – у випадку наявності іншої підстави.

Незалежно від зазначеної підстави реалізації ініціативи, Ініціатор повинен деталізувати її, описавши, наприклад, які саме оперативні цілі/нормативно-правові акти передбачають/вимагають реалізації ініціативи.

4. Опис ініціативи

Опис ключових заходів, які повинні бути реалізовані для досягнення поставлених цілей ініціативи. Перелік заходів залежить від специфіки ініціативи.

5. Очікувані результати реалізації ініціативи

Зазначається опис кінцевого продукту, послуги чи результату, які отримає Міноборони або ЗС України від імплементації ініціативи. Іншими словами, відповідь на питання «чого планується досягти?».

6. Орієнтовні строки реалізації ініціативи

Зазначається орієнтовна дата початку та кінця реалізації ініціативи.

7. Пропозиції щодо кандидатур Спонсора та Куратора проєкту

Зазначаються пропоновані кандидатури Спонсора та Куратора проєкту

8. Перелік зацікавлених сторін ініціативи

Зазначається попередній перелік осіб та/або організацій, які мають вплив на реалізацію ініціативи, або реалізація ініціативи певним чином впливає на них.

9. Контактні дані Ініціатора

Зазначаються контактні дані особи, яка займалась розробкою Заявки на розгляд ініціативи.

Ініціатор проєкту _____ / _____ /

Дата:

Додаток 2
до пункту 6.1.3.**Форма Статуту проєкту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

__ __ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

__ __ 20__ року**Статут проєкту**

42

Назва проєкту: _____*Вказати назву проєкту***Стратегічна мета проєкту***Зазначається стратегічна мета проєкту***Стратегічна ціль проєкту***Зазначається стратегічна ціль проєкту*

1. Цілі та результати проєкту

В даній таблиці зазначається перелік цілей проєкту та відповідних очікуваних результатів і підсумкових документів, що будуть отримані після досягнення цих цілей. В кінці таблиці зазначаються підсумкові результати, що будуть отримані по завершенню проєкту.

Цілі проєкту	Очікуваний результат	Підсумковий документ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Результати проєкту у підсумку	•	
	•	

2. Умови виконання проєкту

Базові вимоги та обмеження проєкту	В даному полі зазначаються базові допущення та основні обмеження щодо реалізації проєкту Базові вимоги (допущення): Обмеження:
---	---

Продовження додатка 2

Процедура передачі результатів та закриття проєкту	<i>В даному полі описується процедура передачі результатів проєкту та умови закриття проєкту</i>
Пріоритет	<i>В даному полі зазначається рівень пріоритету проєкту</i>
Причини ініціації проєкту	<i>В даному полі зазначаються причини ініціації проєкту</i>
Розвиток проєкту	<i>В даному полі зазначається як можуть бути використані результати проєкту</i>

3. Етапи виконання проєкту

В даній таблиці зазначається перелік дій на кожному етапі проєкту та відповідні результати, що будуть отримані після цих дій

Назва етапу	Опис етапу / дії на етапі	Результати виконання
Ініціювання		
Планування		
Виконання		
Завершення проєкту		

4. Часові та організаційні рамки проєкту

В даній таблиці зазначається визначені дати початку та завершення проєкту

Дата початку проєкту		Дата завершення проєкту	
----------------------	--	-------------------------	--

В даній таблиці зазначається сфера застосування проєкту та суб'єкти, що безпосередньо задіяні у реалізації та подальшому розвитку проєкту, а також описується процедура їх взаємодії

	Проект	Подальший розвиток проєкту
Сфера застосування проєкту		
Організація взаємодії		

5. Керівництво проєкту та розподіл повноважень

В даній таблиці зазначаються посадові особи (ПІБ), що виконують відповідну роль у проєкті, повноваження цих посадових осіб в рамках проєкту та етапи проєкту, на яких планується залучення посадової особи

Посадова особа	Повноваження	Етап залучення
Спонсор проєкту		
Куратор проєкту		
Координатор проєкту		
Замовник проєкту		
Керівник проєкту		
Проектна команда		

6. Учасники проєкту та заінтересовані сторони*В даній таблиці зазначаються структурні підрозділи МОУ, ГШ ЗСУ та інші заінтересовані сторони проєкту*

Структурні підрозділи МОУ, ГШ ЗСУ	
Заінтересовані сторони	

7. Високорівневий бюджет проєкту*В даній таблиці зазначається вартість реалізації проєкту в цілому та за кожним етапом окремо, а також підтверджені/потенційні джерела фінансування проєкту.*

Назва етапу	Вартість та джерело фінансування
Ініціювання	
Планування	
Виконання	
Завершення проєкту	

Керівник проєкту _____ /

/

(підпис)

Дата:

Додаток 3
до пункту 6.2.2.

Зразок Календарно-ресурсного плану проєкту

№				Завдання	Ресурси			План		Факт		Статус	Січ'22
					Відповід. підрозділ	Відповід. особа	Інші ресурси	Дата початку	Дата закінчення	Дата початку	Дата закінчення		
1				Опис завдання	ПСУ, ВМС	Іванов П.П.		XXX	XXX	XXX	XXX	Очікування	
	1,1			Опис завдання	ПСУ, ВМС	Іванов П.П.		XXX	XXX	XXX	XXX	Виконано	
		1.1.1		Опис завдання	ПСУ, ВМС	Іванов П.П.		XXX	XXX	XXX	XXX	В процесі	
			1.1.1.1	Опис завдання	ПСУ, ВМС	Іванов П.П.		XXX	XXX	XXX	XXX	Затримується	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	
												Очікування	

Додаток 4
до пункту 6.2.3.

Форма Плану витрат

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План витрат

Назва проєкту : _____

Даний документ заповнюється Керівником проєкту. Курсивом виділено пояснення щодо заповнення даного документу.

№	Операції проєкту	Вартість виконання, грн
1	<i>Робота 1</i>	<i>X</i>
1.1	<i>Робота 1.1</i>	<i>X</i>
1.N	<i>Робота 1.N</i>	<i>X</i>
2	<i>Робота 2</i>	<i>X</i>
N	<i>Робота N</i>	<i>X</i>
	Загальна вартість проєкту	<i>X</i>

Керівник проєкту _____ / _____ /

Дата:

Форма Статус-звіту за результатами проєкту
“назва проєкту”

Код проєкту:	<кодова назва проєкту>
Звітний період	<місяць.рік>
Виконавець проєкту:	<структурний підрозділ>
Керівник проєкту:	<посада, ПІБ>
Пріоритет проєкту	<високий/середній/низький>
Термін реалізації проєкту	<день.місяць.рік>
Стан проєкту за строками виконання	<відповідно до плану, відхилення від плану/ проєкт призупинено>

1. За звітний період виконано:

Перелік досягнутих результатів, прийнятих рішень, затверджених документів, проведених робочих зустрічей

№	Завдання	Результат
1.		
2.		
3.		

2. Завдання, що йдуть з відхиленнями

Перелік задач, які йдуть з відхиленням або виконуються за графіком

№	Завдання	Планова дата виконання	Фактична дата виконання	Відхилення	Причини відхилення
1.					
2.					
3.					

3. Невирішені проблеми та питання

Перелік проблем та інших питань, які потребують уваги та участі Замовника, Куратора або Спонсора проєкту. (Вплив на проєкт – негативні наслідки для проєкту в разі, якщо проблема не буде вирішена. Запропоноване рішення – заходи або дії, рекомендовані Керівником проєкту для вирішення проблеми/ питання)

№	Проблема / питання	Вплив на проєкт	Запропоноване рішення
1.			
2.			
3.			

4. Задачі на наступний період (місяць. рік)

№	Опис
1.	
2.	

5. Висновки

--

Керівник проєкту _____ /

/

Дата:

Додаток 6
до підпункту 6.5.2.2

Форма Звіту про завершення проєкту

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20____ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20____ року

Звіт про завершення проєкту

Назва проєкту: _____

Вказати назву проєкту

Курсивом виділено пояснення щодо заповнення даного документу.

Дата початку	<i>Зазначається дата початку проєкту, відповідно до Базового плану проєкту.</i>
Дата завершення	<i>Зазначається планова дата завершення проєкту, відповідно до Базового плану проєкту.</i>
Керівник проєкту	<i>Зазначається ПІБ та посада Керівника проєкту.</i>
Замовник	<i>Зазначається ПІБ та посада особи та/або організаційна одиниця, що є Замовниками проєкту згідно зі Статутом проєкту</i>
Спонсор	<i>Зазначається ПІБ та посада Спонсора проєкту.</i>
Куратор	<i>Зазначається ПІБ та посада Куратора проєкту.</i>

Продовження додатка 6

1. Опис проєкту

Зазначаються дані про проєкт, що були затверджені на етапі ініціювання. Зокрема, зазначається опис цілей та вигід, на досягнення яких був спрямований проєкт. Також, Керівник проєкту має право зазначити іншу інформацію про проєкт, яка допоможе більш якісно сформувати загальне бачення проєкту.

2. Склад проєктної команди

Зазначається перелік Виконавців та Експертів, що були задіяні у реалізації проєкту із зазначенням організації/організаційної одиниці, яку вони представляють, та сфери їх специфікації.

ПІБ	Підрозділ	Роль	Сфера специфікації
Іванов Іван Іванович	УІТ	Виконавець	ІТ-складова проєкту

3. Виконання змісту та розкладу

Нижче наводиться характеристика робіт, що були реалізовані впродовж виконання проєкту, відповідно до Базового плану проєкту.

Найменування робіт	Початок робіт	Планове завершення	Фактичне завершення	Характеристика
Зазначається назва робіт, відповідно до Базового плану проєкту	ДД.ММ.РР	ДД.ММ.РР	ДД.ММ.РР	Зазначається результат та особливості виконання робіт

Здійснивши опис виконання Базового плану проєкту, Керівник проєкту формує загальний висновок щодо виконання робіт проєкту.

4. Виконання бюджету

Нижче наводиться детальна характеристика використання коштів бюджету проєкту на проведення робіт згідно Базового плану проєкту (або Плану по вартості за наявності).

Найменування робіт	Плановий бюджет	Фактичне виконання бюджету		Коментар
		грн.	%	
Зазначається назва робіт проєкту, відповідно до Базового плану проєкту	Зазначається запланований бюджет, відповідно до Базового плану проєкту (або Плану по вартості за наявності)	Зазначається фактичне використання коштів на виконання у вартісному вираженні	Зазначається співвідношення фактичного використання коштів до планового	Зазначаються пояснення щодо відхилень, факторів впливу тощо.
Разом:				

Здійснивши опис виконання Базового плану проєкту (або Плану по вартості за наявності), Керівник проєкту формує загальний висновок щодо витрат проєкту.

5. Досягнуті результати проєкту

Зазначається опис досягнутих результатів на момент завершення проєкту, що допомагає зрозуміти ефект від використання результатів проєкту у впровадженні оборонної реформи.

№ з/п	Ціль	Досягнутий результат

6. Опис набутого досвіду

Зазначається опис ключових досягнень проєкту, нових рішень, методів та механізмів реалізації окремих завдань та управління ризиками, які мали значний вплив на хід реалізації проєкту. Зазначені результати роботи Проєктної команди можуть слугувати корисним джерелом знань для подальшої проєктної діяльності Міноборони та ЗС України.

№ з/п	Набутий досвід

7. Додатки

В додатках до Звіту за проєктом Керівник проєкту, за потреби, розміщує:

- акти прийнятих робіт/передачі результатів проєкту;
- договори із постачальниками/підрядниками;
- меморандуми про співпрацю;
- інші документи/матеріали проєкту.

Керівник проєкту _____ / _____ /

Дата:

Додаток 7
до підрозділу 7.1.

Форма Плану управління ризиками

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План управління ризиками

Тип ризиків	Назва ризику	Тригер	Заходи щодо недопущення	Заходи щодо мінімізації негативних наслідків
Внутрішній ризик	Недостатня кваліфікація персоналу з управління проєктами	Тривала розробка та якість управлінської проєктної документації	Заплановані заходи з навчання учасників проєктного управління	Перевірка знань та залучення підготовлених кваліфікованих спеціалістів

Керівник проєкту

_____ (підпис)

Дата:

Додаток 8
до підрозділу 7.2.

Форма Реєстру ризиків

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Реєстр ризиків

Назва проєкту _____

Вказати назву проєкту

Ризик	Імовірність настання, бали	Істотність впливу, бали	Індекс (рівень) ризику	Обрана стратегія	Заходи по роботі з ризиками	Відповідальний
1	2	3	4	5	6	7
<Ризик, та його вплив на проєкт>	<від 1 (мін) до 5 (макс) ймовірність настання>	<від 1 (непомітний вплив) до 5 (зупинення проєкту)>	<добуток колонок = 3*4>	<Назва стратегії>	<Заходи у рамках стратегії>	<ПІБ/роль відповідального>

Додаток 9
до підрозділу 8.1.1.

Форма Реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Реєстр заінтересованих сторін (стейкхолдерів)

№ з/п	Заінтересована сторона (стейкхолдер) <i>роль у проєкті, ППБ, посада</i>	Цілі в проєкті, у сфері інтересів стейкхолдера	Очікування від проєкту	Рівень впливу на проєкт	Рівень заінтересованості	Відношення до проєкту (позитивне, негативне, підтримка/спротив)	Стратегія	Заходи
				(від 1 до 5), 1 – низький, 5 – максимальний				

Керівник проєкту _____ (підпис)

Дата:

Додаток 10
до підрозділу 8.1.2.

Зразок К+арти заінтересованості та впливу стейкхолдерів

Заінтересованість	Висока	Стратегія інформування “тримати в курсі”	Стратегія залучення та співробітництва “активне управління”
	Низька	Стратегія спостереження “мінімальні зусилля”	Стратегія звітування “підтримання задоволеності”
		Слабкий	Сильний
Вплив			

Додаток 11
до пункту 8.1.2.

Форма Плану управління заінтересованими сторонами

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План управління заінтересованими сторонами

Назва проєкту _____

вказати назву проєкту

№ з/п	Заінтересована сторона	Ціль залучення	Заінтересованість у реалізації проєкту (необізнаний, чинить опір, нейтральний, підтримуючий, лідируючий)		Формат комунікації та контактні дані	Відповідальна особа
			Поточний стан	Бажаний стан		

Керівник проєкту _____
Дата

(підпис)

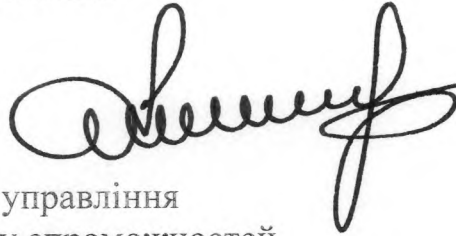
БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про національну безпеку України” (зі змінами).
2. Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року “Про Стратегію національної безпеки України”.
3. Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року “Про Стратегію воєнної безпеки України”.
4. Наказ Міністерства оборони України від 22.12.20 № 484 “Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 16.02.2021 за № 196/35818.
5. Доктрина з оборонного планування у Збройних Силах України, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України від 16.11.2020 № 3490/НВГШ.
6. Методичні рекомендації з управління проєктами, затверджені Міністром оборони України 20.02.2019.
7. Методичні рекомендації з фінансово-економічного обґрунтування вартості повного життєвого циклу спроможностей з урахуванням принципів та стандартів НАТО, затверджені тимчасово виконуючим обов’язки Міністра оборони України 09.06.2020.
8. ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management (Управління проєктом, програмою та портфелем – Керівництво з управління проєктом).
9. ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts (Управління проєктом, програмою та портфелем – Контекст і концепція).
10. ISO/TR 21506. Project, programme and portfolio management – Vocabulary (Управління проєктом, програмою та портфелем – Словник термінів).
11. ANSI/PMI 99-001-2017. The Standard For Project Management (Стандарт з проєктного управління).
12. A Guide to the Project Management body of Knowledge (PMBOOK ® Guide) Sixth Edition (Звід знань з проєктного менеджменту. Керівництво з управління проєктами).

Ключові слова: програмно-проєктний менеджмент, управління проєктом, проєктна діяльність, підход SMART (en. SMART), ініціатор проєкту, замовник

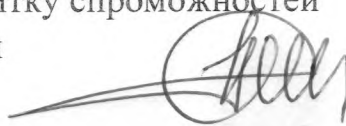
проєкту, спонсор проєкту, керівник проєкту, куратор проєкту, координатор проєкту, проєктна команда, заінтересовані сторони (стейкхолдери), статут проєкту, календарно-ресурсний план, план витрат, реєстр ризиків, управління ризиками проєкту.

Керівник виконавця
Директор Департаменту воєнної політики
та стратегічного планування
Міністерства оборони України



Олег МЕЛІХОВ

Керівник розробки
Заступник директора – начальник управління
стратегічного планування розвитку спроможностей
Департаменту воєнної політики
та стратегічного планування



Андрій ЯКОВЕНКО