

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Фізико-технічний інститут  
Факультет будівництва, архітектури та дизайну  
(повне найменування інституту, факультету)

Будівельного виробництва та управління проектами  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістра

(ступінь вищої освіти)

на тему Створення та впровадження офісу управління проектами в  
благодійній організації

Виконав: студент(ка) б курсу, групи БАД-318м

Спеціальність 073 – Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) Управління  
проектами

Мірошніченко О.Є.  
(прізвище та ініціали)

Керівник Кійко С.Г.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Бондаренко В.В.  
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Фізико-технічний, Будівництва, архітектури та дизайну  
 Кафедра Будівельного виробництва та управління проектами  
 Ступінь вищої освіти другий (магістерський)  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і найменування)  
 Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри БВУП  
проф., д.т.н. Догенко В.І.  
 «    »      2019 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Мірошніченко Олексій Євгенович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Створення та впровадження офісу з управління проектами  
в благодійній організації

керівник проекту (роботи) Кійко Сергій Геннадійович, доцент, к.т.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» жовтня 2019 року № 313

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 13 грудня 2019 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) нормативні вимоги з антикризового управління в Українському законодавстві

4. Зміст розрахунково-обґрунтовальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Оглядаєчий розділ магістерських досліджень, основний розділ магістерського дослідження, впровадження матеріалів магістерського дослідження, охорона праці в галузі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Графічний матеріал представити у вигляді презентації та роздаткового матеріалу за відповідними розділами дослідження

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
Оглядовий розділ магістерських досліджень	Кійко С.Г., к.т.н., доцент		
Основний розділ магістерського дослідження	Кійко С.Г., к.т.н., доцент		
Впровадження матеріалів магістерського дослідження	Доненко В.І., д.т.н., професор		
Охорона праці в галузі	Якімцов Ю.В., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання « 03 » жовтня 2019 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Срок виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Оглядовий розділ магістерських досліджень	23.10.2019	
2	Основний розділ магістерського дослідження	15.11.2019	
3	Впровадження матеріалів магістерського дослідження	29.11.2019	
4	Охорона праці в галузі	06.12.2019	
5	Попередній захист	14.12.2019	

Студент(ка) \_\_\_\_\_

( підпис )

**Мірошніченко О.Є.**

( прізвище та ініціали )

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_

( підпис )

**Кійко С.Г.**

( прізвище та ініціали )

## ЗМІСТ

## Вступ 5

## Розділ 1. Аналіз ситуації у сфері управління проектами в неприбутковій організації 10

## 1.1 Місія та завдання Організації 10

## 1.2 Проектна діяльність 11

## 1.3 Організаційна структура 20

## 1.4 Модель ОУП Організації та його місце в організаційній структурі 25

## Висновки до першого розділу 37

## Розділ 2. Проект зі створення та впровадження Офісу управління проектами в неприбутковій організації 39

## 2.1 Статут проекту 41

## 2.2 Ієрархічна структура робіт проекту та очікувані результати 47

## 2.3 Ієрархічна структура ролей проекту та матриця відповідальності 52

## 2.4 Графік реалізації проекту 55

## 2.5 Бюджет проекту 56

## 2.6 Висновки до другого розділу 57

## Розділ 3. Впровадження проекту 59

## 3.1 Статут офісу з управління проектами 59

## 3.2 Процедура документообігу в рамках управління портфелем проекту в організації 64

## 3.3 Висновки до третього розділу 80

## Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях 81

## 4.1. Аналіз потенційних небезпек 81

## 4.2. Заходи по забезпеченню безпеки 82

## 4.3. Забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці 85

## 4.4. Заходи з пожежної безпеки 88

## 4.5. Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях 90

## 4.6. Висновки до четвертого розділу 93

## Висновки 96

## Використана література 99

## ВСТУП

За роки незалежності Україна досягла помітного прогресу у створенні демократичних інституцій та зміцненні демократичних процедур. Це підтверджується, зокрема, її оцінкою у авторитетному рейтингу міжнародної незалежної організації "Freedom House". Згідно щорічного аналізу цієї організації, Україна тривалий час за рівнем політичних прав і громадянських свобод отримувала оцінку "частково вільної" країни. Але у 2005, 2006 та у 2007 роках її рейтинг піднявся до оцінки "вільної" країни (єдиної на пострадянському просторі, окрім країн Балтії) [67].

За визначенням Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам – членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі (жовтень 2007 р.), "термін "неурядові організації" включає в себе добровільні самоврядні об'єднання або організації, створені для реалізації некомерційних завдань їхніми засновниками або членами [52].

У вітчизняному науковому та суспільно-політичному дискурсі, зазвичай, вживаються як синоніми наступні поняття: "неурядова організація" (НУО), "громадська організація" (ГО), "неприбуткова організація" (НПО), "недержавна організація" (НДО), організація "третього сектору".

Чинний Закон України "Про об'єднання громадян" від 16.06.1992 р. №460-ХІІ дає юридичне визначення поняття "громадська організація". Виходить з того, що громадські організації є однією із різновидностей об'єднань громадян. Ст. 1 вказаного закону стверджує, що об'єднання громадян - це добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод. Відповідно, Ст. 3 визначає громадську організацію як "об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів" [29].

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, станом на початок 2008 року кількість громадських організацій

зареєстрованих Державним комітетом статистики України сягнула 54862 (в це число сукупно включаються міжнародні, всеукраїнські, місцеві організації, їх філії та відокремлені структурні підрозділи) [Кількість суб'єктів ЄДРПОУ]. Згідно інформації Міністерства юстиції України, серед легалізованих об'єднань громадян статус всеукраїнських мають 2546 громадських організацій та 929 благодійних організацій. На місцях органами юстиції легалізовано понад 22 тис. місцевих об'єднань громадян та понад 4 тис. місцевих благодійних організацій [43].

За даними щорічного дослідження ТЦК загальний рівень організаційної спроможності українських НУО у 2006 році перше перевищив середній рівень (2,9 балів за п'ятибальною шкалою). Поняття організаційної спроможності НУО інтегрує оцінку стратегічного менеджменту, системи керівництва, системи лідерства та менеджменту, стратегії НУО щодо залучення коштів, відповідність фінансового менеджменту стандартам бухгалтерського обліку, процедури менеджменту людських та матеріальних ресурсів [61].

Зростання рівня розвитку та потенціалу неформальних громадських організацій, важливість їх ролі для здійснення демократичних перетворень та впровадження необхідних змін у соціальній сфері потребує розвитку та впровадження відповідних практик управління, в тому числі й управління проектами. При цьому варто зазначити, що реалізація проектів є одним з основних інструментів реалізації місцевих та стратегічних завдань громадських організацій в Україні на даний час.

В умовах мультипроектного середовища та за необхідності формування балансованого портфеля проектів організації, її керівництво в першу чергу має визначити, хто саме (яка підструктура) буде управляти цими проектами. Як правило до управління портфелем проектів долучають керівників підрозділів організації. Вони визначають вимоги до проектів, забезпечують необхідні ресурси та фінансування для їх реалізації.

Офіс з управління проектами є структурним компонентом організації, до функцій якого входить відображення стратегії організації в проектах, а також моніторинг проектів та портфелів проектів, з метою відслідковування чи продовжують вони задовольняти стратегічні ініціативи в умовах, коли ці ініціативи можуть змінюватися. ОУП слугує ланкою між рішенням керівництва та діяльністю організації.

Як правило офіс з управління проектами виконує всі, або більшість перелічених нижче функцій:

- підтримка проектів;
- вибір та підтримка впровадження інформаційних і програмних інструментів управління проектами.
- Консультування з питань реалізації проектів та їх моніторинг.
- Управління менеджерів проектів і підвищення їх кваліфікації

Водночас, головною функцією ОУП в контексті стратегічного розвитку організації є управління портфелем проектів. Це включає в себе:

- Побудову зв'язків між стратегією організації з проектами та програмами. ОУП слідкує за тим, щоб проекти, які реалізовується відповідали стратегічним цілям, визначеними керівництвом.
- Вибір проектів та визначення пріоритетів. ОУП організовує проекти у відповідності їх рівнем пріоритетності та відповідності стратегічним цілям.

Функціонування ОУП безпосередньо пов'язане з реалізацією стратегії організації. Водночас, під час аналізу результатів реалізації проекту чи портфеля проектів, можуть вироблятися рекомендації щодо коригування розробленої раніше стратегії. Хоча сам ОУП не є відповідальним за формування стратегії, його впливання на формування портфеля та управління ним, є таким же очевидним, як і зворотній процес: вплив роботи ОУП на формування та коригування стратегічних завдань.

В структурі організації ОУП (якщо в організації передбачена така підструктура) займає головну роль в управлінні проектами і безпосередньо

взаємодіє з аналогічними структурами, або особами, відповідальними за функціональний (операційний) менеджмент.

**Метою магістерської роботи** є розробка проекту зі створення та впровадження офісу з управління проектами для неприбуткової організації.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття та функції неприбуткової організації;
- розглянути теоретичні основи створення та функціонування офісу з управління проектами;
- проаналізувати систему управління проектами благодійної організації «GLOB» та структуру організації;
- визначити модель офісу управління проектами (ОУП), яка є найбільш доречною для впровадження в цій організації та її місце в організаційній структурі;
- розробити проект зі створення та впровадження ОУП в організації;

**Об'єктом дослідження** є практика управління проектами в неприбутковій організації «GLOB».

**Предметом дослідження** є теоретичне і методичне забезпечення процесу створення та впровадження офісу з управління проектами у неприбутковій організації задля підвищення організаційної спроможності досягати/визначені стратегічні цілі.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених у дипломній роботі мети й завдань використовували комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивних та достовірних результатів.

У роботі використано методи:

- наукової ідентифікації та зіставно-порівняльного аналізу - при опрацюванні літературних джерел й дослідженні еволюції проблеми, що вивчається, та ступеня її розв'язання;
- абстрактно-логічний - для теоретичного узагальнення засад управління проектами, а також системний та системно-аналітичний підходи,



- методологія структурно-функціонального аналізу системних об'єктів, яка застосовувалась для суб'єкт-об'єктного аналізу результативності управління проектами.

**Джерельна основа дослідження.** Проблемам управління проектами, функціонуванню офісу з управління проектами та діяльності неприбуткових організації присвячено праці зарубіжних і вітчизняних вчених: Бушуєва С. Д., Вирового В. І., Морозова В.В., Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Льїного В.В., Грея К.Ф., Ларсона С.У., Матвіїшиної Є.Л., Тарасюка І. М., Тімінського О. Г. , Кендалла Р., Роллинза К., Семіної Т.В., Іванова О.Л., Кабаченко Н.В., Гараня О.В.

Проте, незважаючи на широкий спектр порушених наукових проблем та глибину їх дослідження, у сучасній економічній науці окремі аспекти управління проектами у діяльності неприбуткових організацій залишились невирішеними.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, в яких висвітлено теоретичні та практичні аспекти створення та впровадження офісу з управління проектами у неприбутковій організації, описано процес створення ОУД, висвітлено елементи впровадження проекту, а також список використаної літератури .

## РОЗДІЛ I.

### АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В НЕПРИБУТКОВІЙ БЛАГОДІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «GLOB».

#### 1.1 Місія та завдання організації

«GLOB» (надалі «Організація») зареєстрована як українська благодійна організація у 2002 році. Потреба у реєстрації виникла після того, як було прийнято рішення про офіційне закриття офісу міжнародної організації GBO, організованого в Україні у 1994 році, місією якої є зміна шляхів реагування на конфлікт: від суперництва до співпраці. Після закриття офісу, команда, яка на той час реалізовувала проекти прийняла рішення про реєстрацію неприбуткової організації та стала її засновником. На початок своєї діяльності Організація реалізовувала діяльність за участі трьох осіб-засновників, які виконували функції пошуку фінансування, формування та втілення PR-стратегії, технічного забезпечення та управління інформаційними ресурсами, реалізацією проектів. На сьогодні до реалізації діяльності Організації на постійній основі залучено 16 осіб.

Згідно матеріалів останнього стратегічного планування, місією Організації є сприяння розвитку сталого Українського суспільства шляхом впровадження відновних практик та підходів<sup>1</sup>.

В рамках своєї місії основним напрямком діяльності на період 2008-2009 роки Організація визначила сприяння інституціоналізації (впровадження в роботу державних інституцій) відновних принципів у системі правосуддя та освіти, розвитку відновних практик на рівні громад.

Для цього було виділено такі завдання:

<sup>1</sup> Під відновними практиками та підходами розуміють такі шляхи розв'язання конфліктів та побудови консенсусу, які базуються на максимальному врахування інтересів всіх сторін конфлікту та на залученні задіяваних осіб до прийняття рішення.

- Зміцнення потенціалу Організації та партнерських організацій у сфері створення та впровадження відновних соціальних технологій (практик) в існуючі суспільні інститути

- Розробка/адаптація та провадження відновних практик у найважливіші суспільні інститути, перед якими пріоритетними є:

- Правова система (впровадження судової медіації та програм відновного правосуддя);

- Система освіти (впровадження медіації ровесників та програм навчання навичкам розв'язання конфліктів для школярів),

- Громади (співпраця з ініціативними групами, громадськими організаціями та органами місцевої ради та самоуправління);

- Засоби масової інформації (впровадження медіа проєктів),

- Просвітницька діяльність з метою створення умов для усвідомлення суспільством переваг та необхідності завоювання навичок співпраці та необхідності впровадження відновних практик у різні сфери життя.

Таким чином, завдання створення та впровадження офісу з управління проєктами постає у контексті діяльності неприбуткової організації, яка має визначену місію своєї діяльності та стратегічні напрямки, а також корпоративну культуру, визначену історією створення організації

## 1.2 Проектна діяльність

У період з 2009 по 2015 роки Організацією було реалізовано 12 проєктів на загальну суму близько 6 312 000 грн.

В основному проєкти були орієнтовані на розвиток програм відновного правосуддя та реформування системи кримінальної юстиції. Основними партнерами проєктів у правовій системі виступали судова система, органи прокуратури та МВС. За результатами реалізації проєкта було:

1. Розроблено та впроваджено на практиці в пілотних регіонах механізми взаємодії суду та прокуратури з громадськими організаціями з метою залучення медіаторів до вирішення питань усунення завданої злочином шкоди під час розгляду кримінальних справ.

2. Розроблено та апробовано у 12 громадах України модель Центру відновного правосуддя в громаді

3. Розроблено та апробовано у 4 пілотних регіонах трирівневу модель профілактики правопорушень серед дітей та молоді.

4. Розроблено 3 спеціалізовані інтернет ресурси з питань розв'язання конфліктів. Відновного правосуддя та профілактики правопорушень серед дітей

5. Започатковано єдине в Україні спеціалізоване періодичне видання з питань відновного правосуддя, яке розповсюджується серед фахівців правової системи та громадських організацій

6. Розроблено та впроваджено на практиці методологію розвитку медіації однолітків в школах.

7. Розроблено та подано до Міністерства юстиції проект Концепції впровадження відновного правосуддя до системи кримінального судочинства України, проект Закону України «Про медіацію», проект національної програми з впровадження відновного правосуддя.

Переважна більшість проектів досягла запланованих результатів, або були більш успішними, ніж планувалося з початку. Організація сформувала позитивний імідж у донорів та з деякими з них перейшла з грантових до контрактних стосунків. Протягом останніх 4-х років вдалося зміцнити матеріально-технічну, інформаційну бази, кадровий потенціал та організаційну спроможність загалом.

Водночас, терміни реалізації 10 з 12 проектів були продовжені від місяця до шести місяців (при незмінному бюджеті проектів). За останні 4 роки склад організації оновився близько на 50%; при цьому один з засновників організації змінив місце роботи. Серед основних причин змін у

команді – неможливість продовжувати ту чи іншу діяльність в рамках проектів, недостатній фаховий рівень працівників або невідповідність пропонованої діяльності очікуванням того чи іншого працівника, особисті (сімейні) обставини.

Таблиця 1.1 - SWOT-аналіз проектної діяльності організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвід в здійсненні проектної діяльності</li> <li>- Наявність фахівців, обізнаних з базовими принципами управління проектами, які також мають відповідний досвід</li> <li>- Застосування сучасних підходів до моніторингу та оцінки результатів і тому числі і по відношенню до проектної діяльності</li> <li>- Управління проектами виділено в окрему функцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нерозвинений напрямок управління людськими ресурсами, що також означає відсутність підтримки для проектних менеджерів</li> <li>- Відсутність чіткої фінансової політики та стандартів у здійсненні фінансового управління</li> <li>- Слабо розвинена система середньострокового планування (як щодо тактичного планування так і щодо планування в рамках довготривалих проектів).</li> <li>- Відсутні єдині структури та процедури в сфері УП</li> <li>- Для здійснення проектної діяльності значною мірою залучаються власні ресурси.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організаційна структура розвивається та є гнучкою</li> <li>- Наявність підтримки керівництва та працівників організації щодо реформування організації та підвищення її спроможності до управління проектами</li> <li>- Стратегічні напрямки діяльності організації переважно здійснюються шляхом реалізації проектів.</li> <li>- Організація розвиває інноваційні технології та підходи, що сприяє посиленню саме проектної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявна на даний час організаційна структура, яка не є збалансованою та не визначає місця управління проектами у діяльності організації.</li> <li>- Постійні політичні зміни та нестабільна політична ситуація, зміни у пріоритетах донорів.</li> <li>- Слабо диверсифіковані джерела фінансування діяльності організації і в тому числі проектної діяльності.</li> </ul>

## *Аналіз сильних сторін*

### Досвід в здійсненні проектної діяльності.

Досвід реалізації проектів в організації налічує близько 5 років. Протягом цього часу, організація мала досвід співпраці з 8 різними донорськими організаціями, які фінансували діяльність в рамках проектів. Загалом реалізовано 12 проектів у сфері впровадження відновних підходів на загальною вартістю близько 6 372 000 грн. Завдяки реалізації проектів було розроблено унікальні продукти в сфері впровадження відновних підходів (описано вище), розвинуто мережу громадських організацій у регіонах (що дає можливість розширювати географію проектів), побудовано систему контролю за якістю реалізації проектів та управління проектами всередині організації.

### Наявність фахівців, обізнаних з базовими принципами управління проектами, які також мають відповідний досвід

Наразі в Організації працюють 5 працівників (близько 1/3 всієї кількості фахівців), які мають безпосередній досвід проектного управління. Їх досвід у цій сфері становить від 1,5 до 5 років. Водночас, професійними знаннями володіє тільки 1 фахівець, який має освіту у сфері УП. Таким чином, в Організації є достатні внутрішні людські ресурси для організації офісу з управління проектами та впровадження стандартів управління проектами.

### Застосування сучасних підходів до моніторингу та оцінки результатів і тому числі і пов'язанню до проектної діяльності

Особливістю Організації є увага до розвитку системи моніторингу та оцінки реалізації проектів та здійснення діяльності загалом. Кожен проект (що не є характерно для більшості громадських організацій) планується з урахуванням заходів, необхідних для здійснення моніторингу діяльності та оцінки впливу проекту загалом. В Організації функція моніторингу та оцінки виділена окремо, наявні кваліфіковані та досвідчені працівники. Таким чином якісь у проектах та управління якістю здійснюються протягом всієї

фази реалізації проектів, починаючи з фази ініціації, а сама функція управління якістю в проектах виділена окремо.

Управління проектами виділено в окрему функцію.

Керівники середньострокових та довгострокових проектів, переважно, не здійснюють іншої функції в організації та не виступають в ролі фахівців в інших напрямках. Щодо короткотермінових та невеликий за об'ємом проектів, їх керівниками призначаються керівники відповідних функціональних підрозділів.

### *Аналіз слабких сторін*

Нерозвинений напрямок управління людськими ресурсами, що також означає відсутність підтримки для проектних менеджерів

Функція HR (управління людськими ресурсами) в організації відсутня через брак ресурсів. Не існує стратегії навчання та підвищення кваліфікації для працівників, так само як окремого бюджету, направлено на розвиток людських ресурсів. Таким чином підтримка керівників проектів щодо їх професійного зростання в сфері УП та мотивації відсутня.

Відсутність чіткої фінансової політики та стандартів у здійсненні фінансового управління.

Внаслідок нерозвинутої системи управління фінансами в Організації, в організації не впроваджено політику та процедури щодо формування бюджетів проектів. Бюджети формуються у більшості випадків методом екстраполяції, а їх точність залежить від досвіду та інтуїції людини, яка їх формує. Часто керівники проектів не долучаються до формування бюджету, а вже мають справу з заверженими документами. Якщо у частині розрахунку вартості ресурсів необхідних для реалізації проекту вдається досягти точності а межах 10% відхилень від запланованого, то визначення коштів на адміністративні витрати потребує значного коригування. Так, протягом реалізації проектів у більшості випадків, внаслідок незкоординованості дій та відсутності загального бюджету організації, були

зафіксовані недовитрати або перевитрати статей бюджету на адміністративні видатки в межах 30%. Крім того, внаслідок відсутності єдиної політики щодо оплати праці, в різних проектах за один і той самий об'єм робіт як керівники проектів так і залучені фахівці та працівники організації можуть отримувати різний рівень винагороди. Це може провокувати конфлікти всередині організації, підвищувати рівень незадоволеності персоналу та несе пряму загрозу втратити фахівців. Також труднощі виникають щодо дотримання вимог різних донорів до управління фінансами в проектах, щодо вчасного звітування, підготовки до аудиторських перевірок проектів тощо. Таким чином виділення окремих функцій управління фінансами в проектах та управління фінансами на рівні портфеля проектів є критичним завданням. Особливістю здійсненні фінансової діяльності є також те, що функція управління фінансами портфеля проектів має бути відділена від бухгалтерського обліку: фінансовий облік та звітування перед державними органами для неприбуткових організацій є ускладненим через відсутність спеціального законодавства та потребує спеціального досвіду та знання у сфері бухгалтерського обліку.

Слабо розвинена система середньострокового планування (як щодо тактичного планування так і щодо планування в рамках довготривалих проектів).

Діяльність в рамках проектів та загальна діяльність організації слабо скоординовані між собою. Часто це призводить до конфліктів щодо ресурсів, перевантаження людських ресурсів, затягування термінів здійснення запланованих заходів та частих накладок. До того ж, для здійснення проектної діяльності значною мірою залучаються власні ресурси, що призводить до перевантаження в умовах хронічного браку людських ресурсів.



Очевидною є потреба організації управління часом та ресурсами на рівні портфеля проектів, а також встановлення критеріїв реалізації проектів відповідно до стратегічного плану організації.

#### Відсутні єдині страдати та процедури в сфері УП.

Незважаючи на те, що в Організації є досвід управління проектами, він не акумулюється та не є доступним для керівників проектів. Це призводить до того, що кожен керівник проекту виступає в ролі «винахідника велосипеда», навіть тоді, коли схожі процеси чи завдання вже виконувалися Організацією в минулому. Також відсутні єдині та доступні всім керівникам проектів бази ресурсів та контактів Організації.

#### *Аналіз можливостей*

#### Організаційна структура розвивається та гнучкою

На сьогодні Організація здійснює внутрішню оцінку своєї діяльності з метою виявлення основних проблем та досягнень, вдосконалення організаційної структури та управління. Окремим питанням, яке розглядається під час внутрішньої оцінки - система управління проектами Організації. В рамках описаних процесів реформування створення та впровадження офісу з управління проектами є більш ніж вчасним та доцільним. Через готовність Організації змінювати свою структуру та вдосконалювати її створюються можливості для виокремлення функції управління проектами, формування системи управління портфелем проектів та створенні ОУП, як структурного підрозділу.

#### Наявність підтримки з боку керівництва та працівників щодо реформування організації та підвищення її спроможності до управління проектами

Підтримка керівництва щодо створення та впровадження ОУП є одним з факторів успіху пропонуваніх змін. За результатами попереднього опитування в Організації, її керівництво, керівники проектів та деякі з керівників структурних підрозділів розуміють та підтримують необхідність

реформування системи управління проектами в Організації, процедур формування та управління портфелем проектів організації. Водночас є потреба в формуванні єдиного бачення ключових зацікавлених осіб щодо ролі та функцій майбутнього ОУП, а також у підвищенні їх обізнаності щодо моделей та можливостей цього структурного підрозділу.

Стратегічні напрямки діяльності організації переважно здійснюються шляхом реалізації проектів

Переважна більшість діяльності, яку реалізує організація відбувається через реалізацію проектів. Фактично, незважаючи на те що Організація бачить свою структуру як матричну, 90% діяльності та отримання переважної більшості коштів на її реалізацію відбуваються саме через проекту діяльність. Крім того, Організація розвиває інноваційні технології та підходи, що сприяє посиленню саме проектною діяльністю

Таким чином, кількість проектів, їх різноманітність проектів (включаючи їх технічні характеристики) та інноваційний характер, а також орієнтація та взаємозв'язок між проектною діяльністю та реалізацією Організаційної стратегії, є важливими передумовами формування Офісу з управління проектами.

#### *Аналіз загроз*

Наявна на даний час організаційна структура, яка не є збалансованою та не визначає місця управління проектами у діяльності організації.

На даний час організаційна структура не є прописаною. Управління проектами не виділено в окрему функцію - до 2008 року управління проектами, переважно, здійснювали працівники, які не мали відповідних професійних знань, хоча частина з них мали досвід управління проектами. У випадку з невеликими проектами, управління здійснювалося працівниками, наділеними в Організації іншими функціями, часто навіть несуміжними зі сферою УП. З 2008 року коли кількість проектів почала збільшуватися, виникла потреба у виділенні функції управління проектами в окрему. Таким

чином в Організації з'явилася посада директора проектів та координаторів проектів. Водночас, організаційна структура потребує подальшого реформування для успішного розвитку проектної діяльності, про що буде йтися в наступному розділі

#### Постійні політичні зміни та нестабільна політична ситуація, зміни у пріоритетах донорів.

Серед основних стейкхолдерів проектів Організації – представники правової системи (суди, міліція, прокуратура тощо) та державних органів влади (наприклад, Міністерство юстиції, Міністерство освіти та науки, Міністерство у справах сім'ї, молоді та спорту). У кожній з цих структур, для надання підтримки у реалізації проектів, направлених на впровадження соціальних змін, Організацією налагоджено партнерські стосунки з кочовими особами. Водночас, хронічна політична нестабільність та кадрові зміни в цих установах та органах несуть певну загрозу успішній реалізації проектів. Це в свою чергу може впливати на оцінку успішності проекту з боку донорів та, в результаті, до обмеження фінансування.

Зміна пріоритетів донорських організацій також несе в собі загрозу обмеження фінансування: місія та стратегічні завдання організації є унікальними і часто можуть прямо не відповідати тим напрямкам, які для себе визначають донорські організації.

#### Слабо диверсифіковані джерела фінансування діяльності організації і в тому числі проектної діяльності

На сьогодні Організація, переважно, здійснює реалізацію проектів за фінансової підтримки двох донорських організацій (хоча у період з 2012 по 2015 роки кількість донорів коливалась в межах шести) При цьому, два найбільші проекти, які на даний час реалізовує організація, фінансуються з одного джерела. Окрім того, Організація не має механізмів залучення додаткового фінансування, яке б могло забезпечити реалізацію невеликих проектів та підтримку розвитку нових напрямків, які можуть бути потенційно цікавими донорським організаціям чи іншим потенційним

партнерам. Ситуація ускладнюється також тим, що наявність ресурсів для здійснення постійного пошуку фінансування обмежена і ця функція є недостатньо розвиненою.

### 1.3 Організаційна структура

У вересні 2014 року проводилася внутрішня оцінка Організації, з метою впорядкування організаційної структури та виявлення проблем, які перешкоджають ефективній діяльності. За результатами внутрішньої оцінки було впорядковано таку структуру організації, яка зображена на рис.1.1.

Ролі, пов'язані з посадами зображеної організаційної структури можна описати таким чином:

1. Президент організації – відповідальний за пошук фінансування, формування стратегії, а також виконує представницькі функції та загально організаційне управління.

2. Бухгалтерія ( 2 особи) - бухгалтерській облік, облік використання коштів за проектами та підготовка фінансових звітів за проектами.

3. Адміністративний асистент, HR-менеджер – забезпечення життєздатності офісу, закупки для офісу, секретарські функції, асистування керівнику організації в управлінні персоналом.

4. Асистент офісу та асистент бухгалтера – допомога в організації документообігу та веденні первинної документації, допомога при здійсненні закупок для офісу, прибирання.

5. IT-менеджер – технічна підтримка інтернет-ресурсів , створюваних в рамках проектів, підтримка роботи сервера організації та доменних зон, дизайн та верстка інформаційних матеріалів.

6. PR-менеджер - формування інформаційної та комунікаційної стратегії та її впровадження, створення інформаційних матеріалів, змістовне наповнення Інтернет - ресурсів, координація роботи щодо змістовного наповнення щорічного бюлетеню з питань відновного правосуддя,

координація роботи з ЗМІ, координація діяльності щодо видання книг та інформаційних матеріалів.

7. PR – асистент – підготовка інформаційних матеріалів для Інтернет-ресурсів та преси, вичитка та редагування текстів.

8. Координатор з впровадження регіональної моделі з профілактики дитячої злочинності - апробація продуктів, розроблених в рамках проектів (трирівневої моделі профілактики прав порушень серед дітей, роботи Центру відновного правосуддя) на рівня громади у Дарницькому районі м. Києва, взаємодія з органами місцевої влади та самоуправління р-ну для формування політики по роботі з правопорушеннями на рівні громад.

9. Координатор Центру відновного правосуддя в громаді – організація та проведення програм відновного правосуддя в дарницькому р-ні м. Києва, взаємодія з районним судом, прокуратурою та управлінням МВС.

10. Керівник департаменту досліджень та інституційного розвитку – дизайн логічної рамки проектів ( мета, завдання, продукти, вплив, ризики), планування системи моніторингу втілення проектів , організація та проведення досліджень.

11. Асистент Департаменту інституційного розвитку та досліджень – первинний збір та обробка даних, асистування під час проведення досліджень та фокус-груп, проведення оцінки заходів за проектами.

12. Координатор з питань впровадження відновних підходів у заклади освіти – планування та координація заходів в рамках проектів організації, які стосуються розвитку медіації у школах та навчання школярів конструктивним шляхам розв'язання конфліктів.

13. Директор проектів з впровадження відновного правосуддя – планування та управління проектами з впровадження програм відновного правосуддя до роботи органів правової системи

14. Керівник проекту по впровадження відновного правосуддя у роботу органів прокуратури – управління проектом (адміністрування).

15. Керівник проекту по впровадження відновного правосуддя у роботу системи МВС– управління проектом (адміністрування).

При попередньому аналізі організаційної структури, помітні певні протиріччя та її недоліки, які перешкоджають ефективній роботі організації:

1. Організаційна структура має ознаки матричної (в її складі присутні як підрозділи з управління проектами так і постійні функції), але згідно джерел фінансування, організація реалізовує гранти. При цьому інші джерела фінансування, які б могли підтримати виконання незалежних від проектів функцій відсутні. Таким чином, працівники організації отримують винагороду за виконання конкретних завдань у проектах, а ті функції, які вони виконують поза проектами не оплачуються.

2. Відсутність структури, яка б впроваджувала стандарти управління проектами в організації. Натомість, з одного боку є організований за проектним принципом напрямок впровадження відновного правосуддя (представлений директором проектів та двома керівниками проектів), а з другого боку організація реалізовує ще кілька проектів, керівниками яких призначаються фахівці з різних галузей. Таким чином, управління проектами не є уніфікованим та належно погодженим щодо використанні ресурсів організації та планування її діяльності загалом.

3. Деякі працівники виконують не пов'язані між собою функції або їх місце в організаційній структурі відображено некоректно. Так, керівник Департаменту інституційного розвитку та досліджень окрім своїх прямих обов'язків опікується розвитком відновних практик в систему освіти та загальне управління цим напрямком. З другого боку ІТ-менеджер, PR-менеджер, PR-асистент, Координатор з впровадження регіональної моделі з профілактики дитячої злочинності та Координатор Центру відновного правосуддя в громаді зображені як автономні посади. Проте робота їх усіх тісно пов'язана з реалізацією проектів та з діяльністю проектних менеджерів.

За результатами тієї ж внутрішньої оцінки, яка проводилася у вересні 2008 року, опитування працівників організації щодо їх думки про ефективність її роботи, виявило такі проблеми та неузгодженості:

- Необхідність забезпечити стабільність функціонування офісу (збалансування проектного та програмного підходів в управлінні).
- Недостатньо представлені функції фандрайзingu.
- Більшість працівників організації відчують перевантаження та не справляються з своїми обов'язками.
- Відсутність юриста в організації, яким би міг здійснювати супровід при заключенні угод та консультувати з питань взаємодії з органами правової системи.
- Неefективна робота бухгалтерії – відсутність чітких та зрозумілих процедур та правил.
- Відсутність зрозумілої системи документообігу.
- Відсутність організаційної політики у сфері формування заробітної плати, соціальних гарантій, взаємодії підрозділів, корпоративної культури тощо.
- Мало уваги приділяється розвитку офісу та належному забезпеченню матеріально-технічними ресурсами.

Таким чином серед вагомих перешкод, які виникають під час реалізації діяльності можна окремо виділити відсутність описаних бізнес процесів та процедур, неefективне управління ресурсами (в тому числі людськими) під час реалізації проектів та відсутність стандартів в управлінні проектами організації.

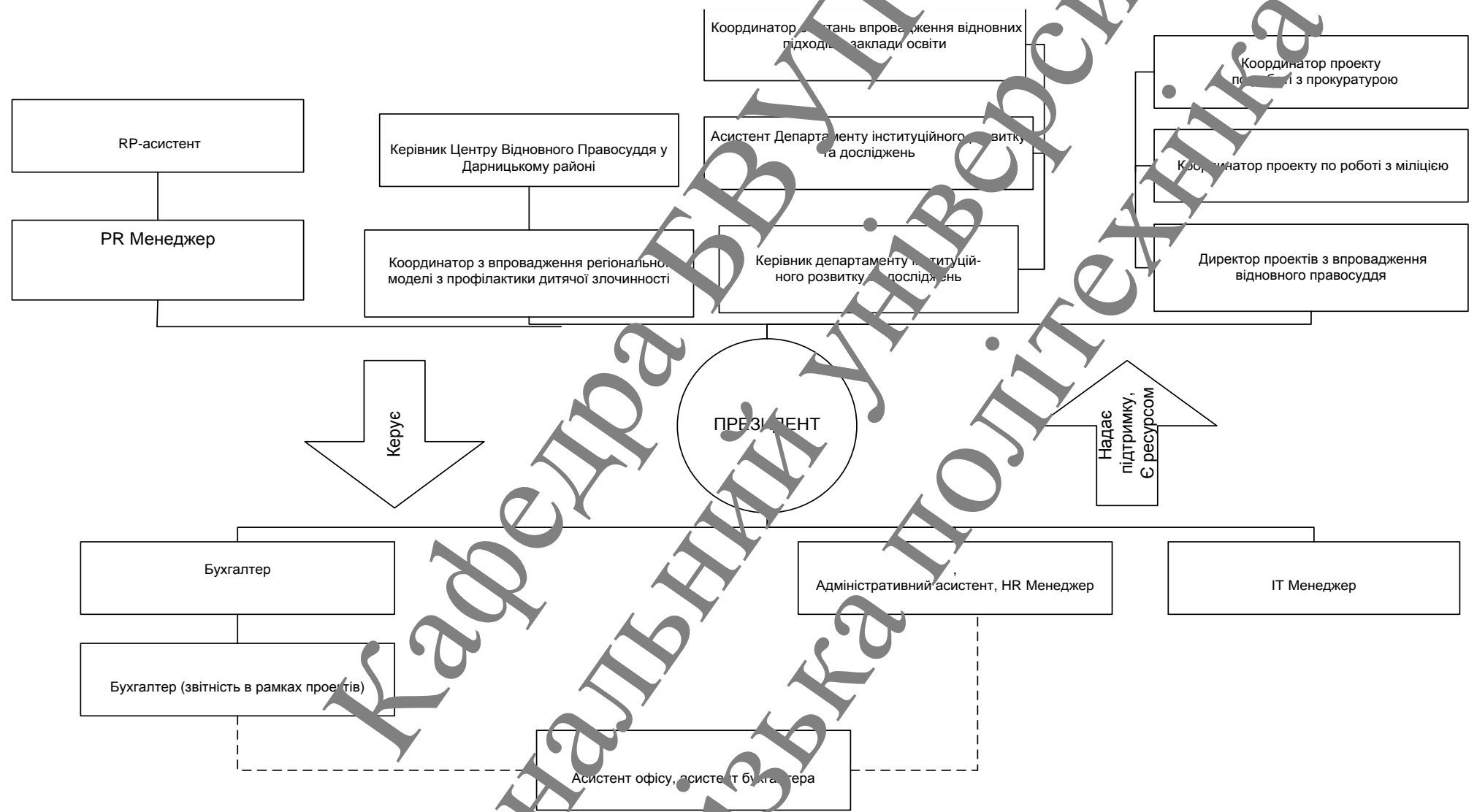


Рисунок 1.1 - Структура організації описана за результатами внутрішнього оцінювання у вересні 2014 року.



## 1.4 Модель ОУП організації та його місце в організаційній структурі

### *Пропонована модель ОУП*

Аналіз практики Організації у сфері управління проектами свідчить про потребу в централізованому підході до УП, формуванні стандартів та процедур, створення системи управління портфелем проектів організації.

Згідно проведеного аналізу можна виділити такі передумови майбутнього ОУП:

1. Основним користувачем послуг ОУП з одного боку будуть керівники проектів, для яких він стане джерелом інформації та досвіду, а з другого боку – керівництво Організації та правління. Для останніх ОУП відіграватиме роль зв'язівця між проектною діяльністю та формуванням і досягненням стратегічних цілей Організації.
2. ОУП створюватиметься в умовах низького рівня зрілості управління проектами в Організації, який можна оцінити як 2-гий рівень за такими ознаками:
  - використовуються неформальні та недосконалі процеси для управління проектами;
  - деякі проблеми проектів ідентифікуються та коректуються, але їх документування часто не ведеться;
  - збір даних по управлінню проектами ведеться неформально та не документується;
  - процеси управління проектами використовуються та визнаються керівниками проектів індивідуально;
  - проектні групи приймають принципи УП для нескладних та повторюваних проектів.

3. В Організації встановлена система взаємодії між функціональними підрозділами для координації їх дій щодо досягнення цілей Організації,

хоча така система є неформальною. Рівень готовності керівників функціональних підрозділів до зміни стилю керівництва та більш тісної взаємодії в рамках проектів і координації спільних дій умовно можна оцінити на 60%.

4. Серед основних проблем в управлінні проектами можна виділити погану координацію дій між різними проектами, кожен з яких, тим не менше спрямований на реалізацію стратегічних цілей.
5. Для управління майбутнім офісом в Організації є можливість призначити фахового директора, яким також володіє неформальним авторитетом та лідерськими якостями. За такого управління ОУП має більше шансів виконувати завдання координації проектної діяльності з стратегічними напрямками.
6. Наявна підтримка керівництва щодо реформування системи управління проектами та створення ОУП.
7. В Організації є фахівці з досвідом з управління проектами, професійними знаннями та навичками, які можуть сформувати ядро ОУП. Водночас, професійні навички цих фахівців, а також їх розуміння ролі ОУП мають вдосконалюватися для успішно його роботи та завоювання авторитету.

Перелічені вище передумови, а також аналіз діяльності організації в сфері управління проектами, свідчить про можливість та необхідність впровадження моделі ОУП, спрямованого на отримання стратегічного результату. Водночас, при розробці та впровадженні офісу потрібно взяти до уваги ряд ризиків, які будуть описані нижче, і спричинені низьким рівнем зрілості УП в Організації та необхідністю професійного зростання фахівців в сфері УП.

Модель ОУП, спрямованого на досягнення стратегічного результату має на меті досягнення цілей організації. Будь-які вдосконалення щодо управління проектами розглядати мають не як самоціль, а як засіб досягнення цих цілей. За

такого комплексного підходу методи, прийоми та стратегії управління проектами слугуватимуть окремими фрагментами загальної більш крупної системи управління організацією. Цей підхід створюватиме умови для постійної мотивації всіх працівників Організації до пошуку шляхів оптимізації управління проектами та отримання запланованих результатів, формування більш стійкого, балансованого портфелю проектів, і підвищення ефективності проектних робіт.

Застосування цієї моделі ОУП забезпечує [32; с. 230].

- Наявність в Організації краще сформованого, збалансованого портфеля проектів, управління яким забезпечує постійний контроль розподілення загрузок між виконавцями, контроль ходу виконання проектів та їх стану, виявлення та усунення пробілів у інформаційному забезпеченні.
- Щомісячне планування та прогнозування з метою виявлення існуючих можливостей та потенційних загроз у реалізації проектів, основних проблем та ризиків, перевитрат та недовитрат бюджетів, оцінки загального фінансування проектів.
- Застосування єдиної схеми встановлення пріоритетів для всіх проектів, які входять до портфеля Організації через діяльність Ради з управління проектами
- Навчання та підвищення кваліфікації керівників проектів, по мірі необхідності.

#### *Місце ОУП в організаційній структурі*

Впровадження ОУП в Організації пропонується в рамках збереження матричної структури. Незважаючи на те, що переважна більшість діяльності Організації пов'язана з реалізацією проектів, її все ж таки не можна віднести суто до організації проектною структурою тому що:

1. Організація здійснює довготермінове планування діяльності та створює стратегічні плани розвитку, термін яких перевищує термін реалізації її теперішніх проектів.

2. Незважаючи на кількість наявних проектів функції моніторингу та оцінки, фандрайзингу та PR-функція зберігаються; крім того, розвивається тренінговий напрямок, завдяки якому Організація може проводити навчання фахівців на замовлення.

3. Для реалізації різних проектів Організація часто залучає «власних» фахівців, що характерно для матричних структур; наприклад, фахівці у сфері IT чи PR одночасно працюють на інформаційною стратегією та створення Інтернет - ресурсів в різних проектах.

Враховуючи корпоративну культуру та довіл організації, її приналежність до неприбуткового сектору, для управління пропонується така організаційна структура, яка забезпечує три основні завдання: стратегічне планування та загальне управління, управління проектами, управління поточною діяльністю (див. мал. 2).

#### *Стратегічне планування та загальне управління*

Стратегічне планування та загальне управління Організацією здійснюється через діяльність:

1. Правління
2. Президента
3. Департаменту моніторингу та оцінки
4. Фінансового відділу

#### Президенти та функції Правління:

У період між засіданнями Загальних Зборів Організації управління діяльністю Організації здійснює Правління.

Правління ухвалює рішення щодо діяльності Організації, крім тих, що належать до виключних повноважень Загальних Зборів (за винятком делегованих) та Наглядової ради Організації.

До компетенції Правління належить вирішення таких питань:

- а) формування організаційної структури Організації відповідно до вимог цього Статуту та рішень Загальних Зборів;
- б) затвердження штатного розкладу Організації;
- в) визначення умов та порядку оплати праці працівникам адміністративно-виконавчого апарату, Організації;
- г) визначення основних заходів і конкретних напрямків реалізації благодійних програм, які затвердили Загальні Збори;
- д) затвердження рішень про включення або виключення зі складу членів Організації;
- е) організація загального обліку членів Організації;
- ж) скликання чергових та позачергових засідань Загальних Зборів;
- з) підготовка проектів положень, рішень Загальних Зборів, інших документів та їхнє подання на розгляд;
- и) ухвалення рішень про створення підприємств, організацій, установ для здійснення статутної діяльності Організації;
- і) здійснення фінансового та оперативного керівництва щодо майна та коштів Організації;
- к) розробка та подання проектів благодійних програм на затвердження Загальних Зборів;
- л) затвердження внутрішніх документів Організації щодо переліку питань порядку та умов використання інформації, яку визнають конфіденційною згідно з чинним законодавством України у сфері інформації;

м) ухвалення внутрішніх регулятивних актів з питань, що віднесені до компетенції Правління, а також тих, які йому делеговано;

н) затвердження кандидатури Виконавчого директора Організації за поданням Президента;

о) затвердження положень про форми членства, порядок прийняття та виключення з членства, питання членських внесків, відповідно до Статуту;

#### Повноваження та функції Президента

До компетенції Президента Правління належить виконання таких дій:

а) подавати на затвердження Правління кандидатуру Виконавчого Директора адміністративно - виконавчого апарату Організації;

б) офіційно представляти Організацію без доручення в органах державної влади, місцевого самоврядування, підприємствах, організаціях, установах, а також у стосунках з громадянами та на конференціях, зборах тощо;

в) видавати доручення третім особам на представництво інтересів Організації;

г) відкривати розрахунковий та інші рахунки в банках, підписувати фінансові документи;

д) здійснювати керівництво фінансовою діяльністю Організації;

е) видавати накази, розпорядження та інструкції, обов'язкові до виконання працівниками та членами Організації;

є) призначати (обрати) і звільняти керівників благодійних програм Організації;

ж) очолювати керівництво адміністративно - виконавчим апаратом Організації;

з) укладати від імені Організації угоди, домовленості та інші правочини;

и) звітувати Загальним Зборам про діяльність Організації;

і) здійснювати прийом та звільнення штатних працівників Організації;

к) застосовувати заохочення та дисциплінарні стягнення до штатних працівників і членів Організації;

л) виконувати інші адміністративні дії, спрямовані на реалізацію статутних завдань Організації.

#### Департамент інституційного розвитку та досліджень.

Департамент інституційного розвитку та досліджень пропонується як новостворена підструктура, основним завданням якої є збір та аналіз інформації (як щодо результатів реалізації проектів та і щодо навколишнього оточення організації) з метою допомоги Організації у визначенні стратегічних напрямків розвитку та оцінки діяльності на предмет виконання стратегічних завдань.

В межах своїх повноважень, Департамент інституційного розвитку та досліджень:

- 1) Планує та проводить дослідження внутрішнього та зовнішнього оточення Організації щодо потреб стейкхолдерів та цільових аудиторій.
- 2) Планує та організовує моніторинг та оцінку результативності діяльності Організації (в тому числі проектної).
- 3) Надаючи відповіді дані щодо внутрішнього та зовнішнього оточення Організації, бере участь у розробці стратегічних планів Організації.
- 4) Здійснює загальний дизайн проекту відповідно до стратегічного плану Організації (планування мети, завдань очікуваних результатів проектів та індикаторів досягнення мети та завдань).
- 5) Здійснює написання методологій, нових продуктів, моделей, інноваційних ідей, які можуть лягти в основу проектної діяльності.
- 6) Забезпечує інтеграцію діяльності щодо моніторингу та оцінки у проекту діяльність.

#### Фінансовий відділ

В рамках нової організаційної структури пропонується відокремити функцію загального фінансового управління та бухгалтерського обліку та

управління фінансами в проектах. Для здійснення загального фінансового менеджменту в організації пропонується створення фінансового відділу. Водночас, про що йтиметься далі, управління фінансами в проектах буде здійснюватися в рамках функціонування Офісу з управління проектами, в якому передбачено посаду грант менеджера.

Фінансовий відділ, як складова загального менеджменту організацією, здійснює:

1. Формування та забезпеченні функціонування загальної організації та фінансової політики.
2. Бухгалтерський облік та звітність про фінансову діяльність Організації перед відповідними державними органами.
3. Облік використання основних засобів та інвентаризація.
4. Моніторинг відповідності фінансової діяльності в рамках проектів законодавству про благодійність, благодійні та громадські організації.
5. Планування загального бюджету організації та управління адміністративними витратами.

#### *Управління проектами Організації*

Управління проектами Організації здійснюється через діяльність Офісу з управління проектами. До складу ОУП Організації входять:

1. Рада з управління проектами.
2. Керівники проектів.
3. Грант менеджер.

#### Рада з управління проектами.

Рада з УП створюється як координаційний орган в рамках функціонування ОУП та складається з керівників функціональних підрозділів Організації її керівного складу та керівника Департаменту моніторингу та оцінки а також керівників проектів. До сфери відповідальності Ради з УП входить:



1. Формування портфеля проектів Організації відповідно до стратегічних завдань, розгляд заявок щодо ініціалізації проектів та прийняття відповідних рішень.

2. Координація діяльності в рамках проектів Організації та ранжування проектів за пріоритетністю.

3. Стратегічне управління ресурсами в рамках реалізації портфеля проектів.

### Керівники проектів

Керівники проектів мають високий рівень автономності у прийнятті рішень щодо реалізації проекту. Одним з їх завдань є узгодження повсякденної проектної діяльності з діяльністю фахівців функціональних підрозділів, які також беруть участь у проекті.

Керівник проекту відповідає за:

- формування та управління проектною командою для досягнення проекту;
- Управління діяльністю в рамках проекту, відповідно до затверджених проектних планів;
- Управління ресурсами в проекті, формування та підтримка необхідних зв'язків.
- Управління ризиками та змінами у проекті.

### Грант менеджер

Посада грант менеджера передбачається для здійснення управління фінансами в проектах та координації фінансової діяльності в рамках портфеля проектів організації.

До завдань грант менеджера входить:

1. Планування та моніторинг здійснення витрат в проектах;
2. Допомога керівникам проектів у виборі постачальників послуг та субпідрядників.

3. Управління документообігом фінансових документів в рамках проектів;
4. Забезпечення відповідності здійснення витрат в рамках проектів вимогам донора/донорів проекту;
5. Формування та координація заявок на реструктуризацію бюджету чи внесення змін до бюджету проекту;
6. Облік витрат в рамках проектів, підготовка балансів та фінансових звітів.

#### *Управління поточною діяльністю*

Управління поточною діяльністю та її здійснення відбувається завдяки роботі функціональних підрозділів Організації.

В організації наявні такі функціональні підрозділи:

1. Департамент/відділ PR та комунікації. До сфери відповідальності цього підрозділу водиться формування та підтримка іміджу організації, налагодження та підтримка зв'язків з ключовими партнерами Організації, планування та реалізація інформаційних кампаній, формування та координація видання інформаційних матеріалів і публікацій, забезпечення функціонування Інтернет – ресурсів, в тому числі Інтранету Організації.
2. Департамент/відділ тренінгів та навчання. Це відділ займається розробкою та апробацією тренінгових програм у сфері діяльності Організації, розвитком методологій навчання, розвитком бази тренерів Організації та її партнерів.
3. Районний/локальний офіс Організації. Це підструктура Організації, яка розташована за межами основного офісу в одному з районів м. Києва. Її основним завданням є відпрацювання відновних практик, які пропаганджує та розвиває Організація, у взаємодії з місцевою громадою.
4. Департамент/ відділ по роботі з закладами освіти. Основним завданням цього підрозділу є налагодження та підтримка співпраці з закладами освіти для впровадження відновних підходів до розв'язання конфліктів у школах.

### *Забезпечення взаємозв'язку між структурами та підрозділами Організації*

Задля забезпечення ефективної взаємодії між структурами Організації, її керівництвом, функціональними підрозділами та Офісом з управління проектами, пропонується впровадження посади виконавчого директора, а також, про що вже згадувалося вище, створення Ради з управління проектами.

#### Виконавчий директор

Посада виконавчого директора передбачається як допоміжна ланка в управлінні організацією, яка поєднує діяльність функціональних підрозділів та діяльність в межах реалізації портфеля проектів з досягненням стратегічних завдань Організації.

Згідно статуту Організації, виконавчий директор, за дорученням Президента, здійснює управління штатними працівниками Організації, загальне управління фінансовою діяльністю Організації та є підзвітним Правлінню та президенту. Водночас, за умови виокремлення функції управління проектами в окрему, виникає потреба у координації взаємодії функціональних підрозділів та новоствореного ОУП. Тому до обов'язків виконавчого директора, згідно запропонованої організаційної структури, також входить загальна координація діяльності ОУП, забезпечення належної взаємодії між ОУП та функціональними підрозділами через організацію роботи Ради з управління проектами, забезпечення реалізації стратегічних завдань шляхом участі у формуванні портфеля проектів організації.

В свою чергу, основним інструментом забезпечення налагодженої взаємодії між функціональними підрозділами ОУП та проектами є Рада з управління проектами, завдання якої були описані вище.

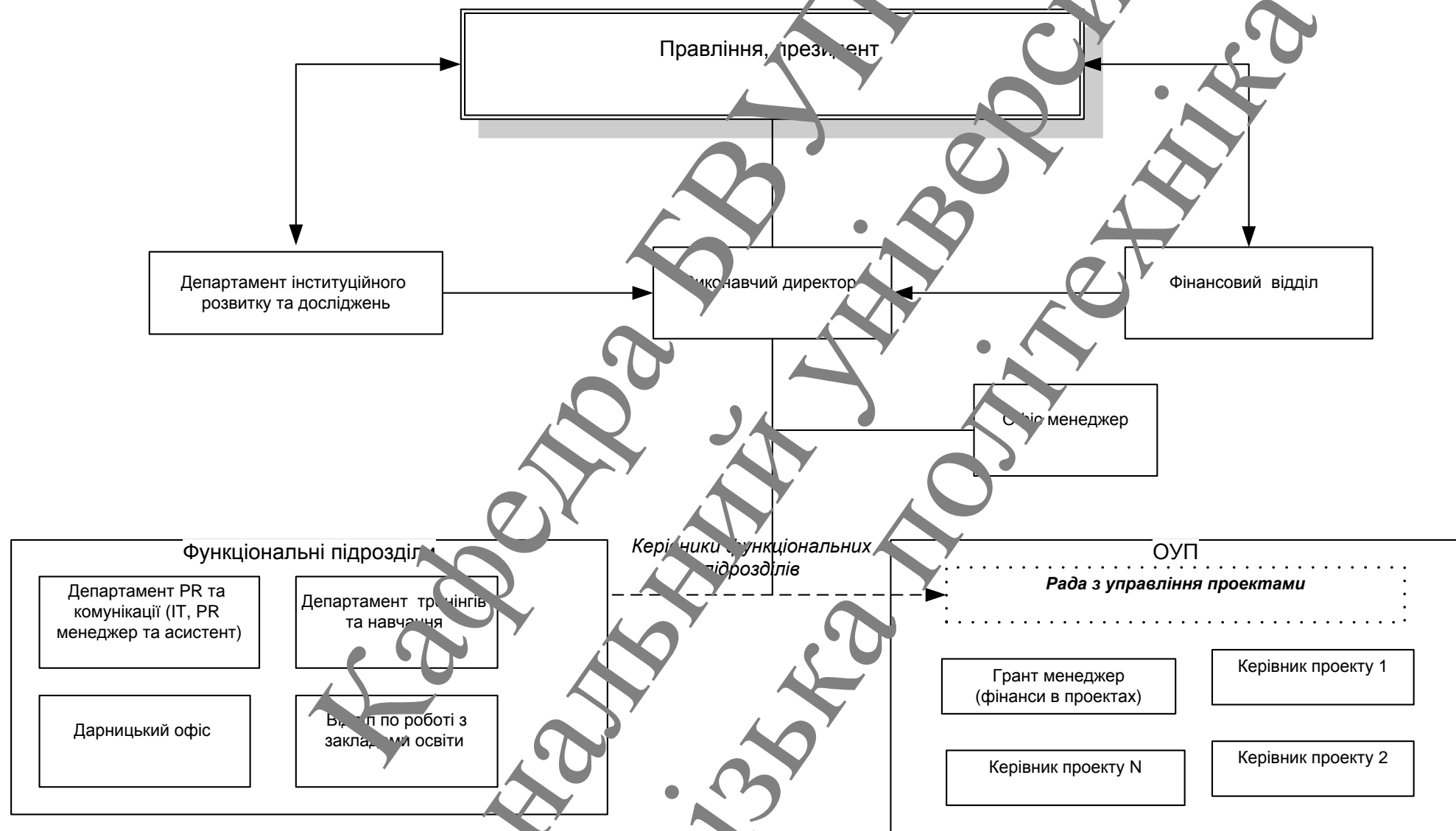


Рисунок 1.2 - Пропонована організаційна структура з визначеною роллю ОУП

### *Висновки до першого розділу*

Поняття неприбуткової організації включає в себе добровільні самоврядні об'єднання або організації, створені для реалізації некомерційних завдань їхніх засновників або членів. Сферою діяльності неприбуткових організацій можуть бути впровадження політичних змін (для політичних партій), або впровадження соціальних змін, захист прав членів організації, представництво інтересів конкретної групи чи громади та вплив та політику держави у різних сферах громадських організацій. Одним з дієвих інструментів, яким керуються громадські організації для досягнення своєї місії та стратегічних завдань є реалізації відповідної проектної діяльності. В умовах мультипроектного середовища, для підвищення організаційної спроможності досягати визначених стратегічних завдань впровадження офісу з управління проектами є важливим завданням для таких організацій.

В даній роботі створення та впровадження офісу з управління проектами описано на основі аналізу діяльності благодійної організації «GLOB». Ця організація має значний досвід реалізації проектів та співпраці з різними міжнародними донорськими організаціями, представленими в Україні, усталені традиції управління та прийняття рішень, а також усталену корпоративну культуру.

Внаслідок здійсненого аналізу практики управління проектами в її, можна зробити висновок, що Організація досить активно реалізовує проекти для досягнення стратегічних завдань, її потенціал посилюється наявністю розроблених унікальних продуктів та методологій у сфері впровадження відновних підходів до вирішення конфліктів, а коло партнерів та стейкхолдерів є визначеним та стабільним.

Проте як свідчить здійснений SWOT-аналіз, у процесі управління проектами Організація стикається з низкою проблем у сфері менеджменту, які знижують рівень результативності її проектів. Водночас, аналіз переваг та можливостей у сфері управління проектами дає достатньо підстав для

створення та впровадження дієвого ОУП, за умови розвитку найбільш прийнятної для Організації моделі.

Для підвищення спроможності в сфері управління проектами та формування збалансованого портфеля проектів, Організації пропонується для впровадження модель ОУП, що спрямована на досягнення стратегічного результату.

Створення ОУП як підструктури Організації значною мірою впливає на саму організаційну структуру, корпоративну культуру та традиції, які склалися в сфері управління. Для того, щоб максимально відповідати встановленим в Організації взаємозв'язкам та корпоративній культурі, а також щоб заручитися підтримкою з боку керівництва та працівників Організації, організаційна структура, яка включає функціонування ОУП, відображає матричну систему управління. Водночас, структура самого офісу передбачає діяльність Ради з управління проектами, сприяє налагодженню взаємодії між керівниками функціональних підрозділів та керівниками проектів, що в свою чергу відповідає культурі прийняття рішень колегіальним шляхом, як це усталено в Організації.

Кафедра БВУП  
Національний університет  
"Запорізька політехніка"

## РОЗДІЛ 2

### ПРОЕКТ ЗІ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОФІСУ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Статут проекту зі створення офісу з управління проектами в організації

Замовник: Благодійна Організація «СМОВ».

Класифікаційні ознаки:

- Тип проекту: організаційний
- За складністю: невеликої складності
- За термінами реалізації: 10 місяців.
- За характером мети: комплексна.
- За основною причиною ініціювання проекту: необхідність впровадження організаційних та структурних змін в Організації для підвищення спроможності реалізовувати проектну діяльність.
- За вимогами до якості: міжнародні та національні вимоги.

Основні зацікавлені сторони проекту:

- Вище керівництво організації (правління)
- Керівники проектів
- Керівники функціональних підрозділів організації, які беруть участь у реалізації проектів (ІТ відділ, фінансовий відділ та бухгалтерія, департамент з моніторингу та оцінки, РК-відділ)

Мета проекту та продукту

*Проект* створення та впровадження офісу з управління проектами в Організації.

Метою даного проекту є створення та впровадження офісу з управління проектами задля підвищення спроможності організації здійснювати таку проектну діяльність, яка базується на принципах:

- Спрямованості на досягнення стратегічних цілей організації

- Оптимізації процесу формування портфеля проектів організації
- Чіткого дотримання вимог щодо термінів та бюджетів проектів, які реалізуються

Відповідно до мети проекту виділено такі задачі:

1. Протягом фази планування проекту (2 місяці) вивчити необхідність запровадження в організації офісу з управління проектами та визначити найбільш адекватну модель офісу, яка органічно вбудовується в організаційну структуру та відповідає корпоративній культурі.

2. Розробити концепцію та впровадити ОУП, як підструктуру організації протягом 4-х місяців реалізації проекту.

3. Розробити критерії успішності діяльності ОУП та здійснити аналіз успішності його діяльності в організації (протягом 2-місяців на завершальній стадії проекту). Розробити рекомендації щодо вдосконалення роботи офісу.

*Тривалість проекту:* 10 місяців

*Продукт:* Продуктом проекту є ОУП, впроваджений як підструктура організації.

Вимоги до продукту та його характеристики:

Продукт має відповідати таким вимогам:

- ✓ Задоволення вимог ISO 9006;
- ✓ Відповідність вимогам ЗУ «Про об'єднання громадян» та ЗУ «Про благодійність та благодійну діяльність»;
- ✓ можливість застосування в межах культури управління та корпоративної культури організації, відповідність стратегічним напрямкам розвитку організації;
- ✓ консолідація зусиль функціональних підрозділів та проектних команд щодо підвищення результативності реалізації проектів.
- ✓ можливість застосування системи управління проектом всіма підрозділами та фахівцями організації;

1. Критерії результативності проекту:



- Завершення поточних проектів організації (угоди про реалізацію яких підписані у 2008 році) у визначений проектною угодою час (включно з вчасним поданням фінальних фінансового та змістовного звітів та аудиторського заключення).

- Запровадження стандарту ISO 10006 в управлінні проектами на рівні організації

- Зниження рівня конфліктності серед працівників організації пов'язаних з їх ролями у проектах та неузгодженістю між проектними та функціональними обов'язками.

- Підвищення якості управління фінансами кожного конкретного (зменшення випадків перевитрат і недовитрат статей бюджетів більше ніж на 10%).

#### Критерії прийняття:

- Проект впливає на організаційну структуру та має потенційний вплив на корпоративну культуру організації. Тому, його реалізація має враховувати наявну корпоративну культуру, сприяти збереженню команди та традицій, зв'язків між функціональними підрозділами.

- Реалізація проекту має тривати не більше року. Позитивні результати реалізації проекту повинні бути зафіксовані протягом першого півріччя.

- До реалізації проекту мають бути долучені ключові працівники організації, думка та побажання яких мають враховуватися (керівник організації, керівники проектів та функціональних підрозділів). Водночас, рівень залучення зазначених осіб до реалізації проекту не повинен перевищувати 10% їх загального робочого часу.

- Бюджет проекту не повинен перевищувати 7% бюджетів проектів, які реалізовує організація протягом року та забезпечуватися внутрішніми ресурсами організації.

- Документація системи управління проектом має бути представлена в електронному вигляді.

- В рамках проекту має забезпечуватися моніторинг впровадження системи управління ним з боку Організації

- Продукт проекту має відповідати вимогам, погодженими з Замовником  
Гарантії проекту: прийняття Замовником.

Вимоги до поставок матеріалів та обладнання:

Для виконання проекту потрібні такі матеріали:

- ✓ Інформація про міжнародні стандарти;
- ✓ Інформація про українське законодавство в сфері діяльності благодійних організацій та об'єднань громадян;
- ✓ Повний доступ до інформації про діяльність організації та стратегію її розвитку;

- ✓ Носії інформації

Обладнання та забезпечення:

- ✓ ноутбук;
- ✓ програмні продукти (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Adobe Reader, Win, MS Project);
- ✓ доступ до мережі Інтернет;
- ✓ принтер.

Обмеження в проекті: наявна в організаційна структура Організації

Доцуплення в проекті: можливість реорганізації структури Організації та визначення фахівців, які будуть задіяні в роботі офісу з управління проектами.

Складові організаційної структури для реалізації проекту: вище керівництво організації, директор проектів організації, менеджери проектів, бухгалтерія, керівник Департаменту з досліджень та інституційного розвитку.

Початковий опис робіт по проекту:

- Визначити потребу організації у структурних змінах та запровадження прийнятної моделі офісу з управління проектами;

- Створити концепцію офісу з управління проектами та забезпечити запровадження його роботи протягом 10 місяців:

- створення бази проектів організації – як реалізованих, так і поточних;

- стандартизація управління проектами організації,
- розробка процедури формування портфеля проектів організації,
- впорядкування структури організації відповідно до поточних та перспективних завдань її діяльності,
- запровадження процедур формування адміністративної частини бюджетів проектів.
- запровадження ефективної системи документообігу в рамках реалізації проектної діяльності
  - Розробити систему моніторингу та оцінки результативності роботи оцінку з управління проектами та здійснити таку оцінку протягом 6-го місяця існування офісу з управління проектами в організації.
  - Надати рекомендації щодо подальшої діяльності офісу з управління проектами в організації.

Детальна WBS – структура проекту зображена на рис.2.1

#### Опис проекту за етапами та фазами

- Віха старту,
- Фаза ініціалізації;
- Фаза розробки;
- Фаза впровадження;
- Фаза реалізації;
- Віха фінішу

Підприємний розрахунок вартості: 178 000,00 грн.

Вимоги до конфігурації: інформація про організацію має бути достовірною та актуальною, також необхідним є залучення фахівців організації та всіх рівнях до створення системи управління проектом, включно і їх опитуванням та участю в початкових семінарах та зустрічах з тактичного та стратегічного планування.

## 2.2 Ієрархічна структура робіт проекту та очікувані результати

Ієрархічна структура проекту, відповідно до завдань проекту викладених у Статуті зображена на рис.0.3. Відповідно до WBS проекту було виділено діяльність, яка здійснюється в його рамках, очікувані результати цієї діяльності та критерії їх виконання.

<i>Діяльність за проектом</i>	<i>Продукт</i>	<i>Очікувані результати</i>
<u>I. Фаза ініціалізації</u>		
0.1 Первинний аналіз ситуації	Статут проекту	Розроблений та затверджений Правлінням Організації Статут проекту з створення та впровадження ОУП, який містить: <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз основні зацікавлених сторін;</li> <li>• мету проекту та продукту</li> <li>• задачі проекту;</li> <li>• вимоги до продукту та його характеристики;</li> <li>• критерії результативності проекту;</li> <li>• початковий опис робіт по проекту;</li> <li>• початковий розрахунок вартості проекту.</li> </ul>
0.2 Визначення критеріїв успіху проекту		
0.3 Створення статуту проекту		
0.4 Затвердження статуту проекту		
<u>II. Фаза розробки</u>		
<i>1. Вивчення потреби організації у впровадженні ОУП</i>		
1.1 Аналіз досвіду організації з управління проектами	Звіт щодо досягнень та проблемних аспектів в управлінні	Звіт містить аналіз досвіду управління проектами Організації за останні 5 років, опис організаційної структури та аналіз її недоліків з точки
1.2 Аналіз ефективності орг.		

структури з точки зору ОУП	проектами Організації	зору налагодження результативної системи управління проектами
1.3 Визначення доцільної моделі ОУП	Концепція ОУП організації	Описана концепція ОУП організації містить визначення моделі ОУП, опис зовнішнього оточення ОУП, визначення його місії та завдань, факторів успіху та критеріїв оцінки результативності роботи. Концепція ОУП є основою для формування статуту ОУП організації.
<b>III. Фаза впровадження</b>		
<b>2.1 Формування ОУП</b>		
2.1.1 Створення статуту ОУП організації	Статут ОУП	Розроблено та затверджено Правлінням статут ОУП, який визначає: 1. Мету та завдання діяльності ОУП 2. Структуру ОУП та його місце в структурі організації 3. Повноваження членів ОУП
2.1.2 Формування команди ОУП	1. Посадові обов'язки членів ОУП	Описано посадові обов'язки керівника проекту, грант менеджера, керівника ОУП. Здійснено перегляд контрактів з працівниками, які обіймають ці посади на основі посадових інструкцій, або укладено нові угоди на їхній основі.

	2. Семінар з базових навичок УП для працівників Організації	<p>Розроблений 2-денний тренінг з базових навичок УП для працівників Організації</p> <p>Не менше 7 працівників Організації підвищили свою компетентність в сфері УП, що включає в себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розуміння проектної діяльності та її особливостей у порівнянні з функціональною;</li> <li>знання основних процесів УП та ролі керівника проекту;</li> <li>обізнаність щодо інструментів планування робіт, часу та ресурсів проекту, та інструментів управління проектами; обізнаність зі стандартом ISO 10 006</li> <li>обізнаність щодо місця ОУП в структурі Організації та його функцій.</li> </ul>
	Формування Ради з управління проектами (Рада з УП)	Сформовано Раду з УП, до якої входять керівники проектів та керівники функціональних підрозділів. Проведено першу установчу зустріч Ради з УП
2.1.3 Затвердження детального плану роботи ОУП на 12 міс.	План роботи ОУП на 12 міс.	Розроблено та затверджено Радою з УП план робіт ОУП на найближчий календарний рік.
<i>3. Аналіз результативності діяльності ОУП (1)</i>		
3.1 Розробка системи індикаторів успішності	План моніторингу та оцінки	Розроблено план моніторингу та оцінки успішності діяльності

діяльності ОУП	успішності діяльності ОУП	<p>ОУП, який включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>опис інструментів дослідження;</li> <li>показники успішності ОУП, що базуються на викладаємих критеріях результативності проекту, описаного у Статуті проекту, включаючи оцінку відповідності управління проектами стандарту ІСО 10 006</li> </ul>
<b>IV Фаза реалізації</b>		
<b>2.2 Впровадження діяльності ОУП</b>		
<p>2.2.1. Реформування організаційної структури</p>	<p>1. Оновлена організаційна структура та посадові інструкції</p> <p>2. Семинар з орієнтації працівників Організації</p>	<p>Визначено функціональні підрозділи, які входять до організаційної структури, описано посадові обов'язки керівників функціональних провідів, та визначено їх внутрішню структуру.</p> <p>Здійснено перегляд контрактів з керівниками функціональних підрозділів на основі посадових інструкцій, або укладено нові угоди на їхній основі.</p> <p>Розроблений 2-денний тренінг з орієнтації працівників Організації.</p> <p>Не менше 13 працівників Організації підвищили свою обізнаність щодо її функціонування, зокрема щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>стратегічних напрямків розвитку Організації</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• структури Організації та її підрозділів;</li> <li>• організаційної політики та корпоративної культури;</li> <li>• процедур прийняття рішень.</li> </ul>
2.2.2 Створення БД проектів організації	Електронна база даних проектів Організації	<p>Створено електронну базу даних проектів Організації з 2002 по 2009 роки, яка є доступна для ознайомлення та містить в собі таку інформацію щодо кожного окремого проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• назва проекту</li> <li>• тривалість проекту</li> <li>• джерело/джерело фінансування</li> <li>• вартість проекту</li> <li>• керівник проекту</li> <li>• мета та завдання проекту</li> <li>результати та продукти проекту</li> </ul>
2.2.3 Опис процедури формування портфеля проектів	Процедура формування портфеля проектів	<p>Описана та затверджена Радою УП процедура формування портфеля проектів, яка включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Опис підструктур Організації, залучених до формування портфеля та їх повноваження;</li> <li>- Покроковий процес формування портфеля проектів;</li> <li>- Критерії оцінки проектів та методологію оцінки.</li> </ul>
2.2.4 Процедури формування адмін.	Описана процедура формування	Описана та затверджена Правлінням та фінансовим



частини бюджетів проектів	адміністративної частини бюджетів	<p>відділом процедура. Яка включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципи формування адміністративної частини бюджетів організації</li> <li>- методологію аналізу потреб у фінансуванні адміністративних витрат Організації;</li> <li>- Інструменти фінансового планування витрат організації на період до 2-х років</li> </ul> <p>Опис структур, залучених до формування адміністративної частини бюджетів проектів та їх поновлення.</p>
2.2.5 Запровадження системи документообігу в рамках проектів	Описана та запроваджена система документообігу	<p>Описана та затверджена Радою з УП система документообігу, яка включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципи створення та функціонування системи документообігу.</li> <li>- Визначення типів документів, щодо яких діє система.</li> <li>- Процеси та стандарти документообігу</li> <li>- Пропоновану схему організації проектних та фінансових документів</li> </ul>
<i>3 Аналіз результативності діяльності ОУП (2)</i>		
3.3 Проведення дослідження	Звіт за результатами дослідження	Звіт за результатами аналізу містить: матеріали дослідження
3.4 Формування звіту та рекомендацій щодо діяльності ОУП	Звіт за результатами дослідження	результативності діяльності ОУП, опис методології та інструментів дослідження,

		індикаторів оцінки результативності ОУП, висновки та рекомендації щодо покращення роботи ОУП на наступний календарний рік.
--	--	--

Кафедра БВУП  
Національний університет  
"Запорізька політехніка"

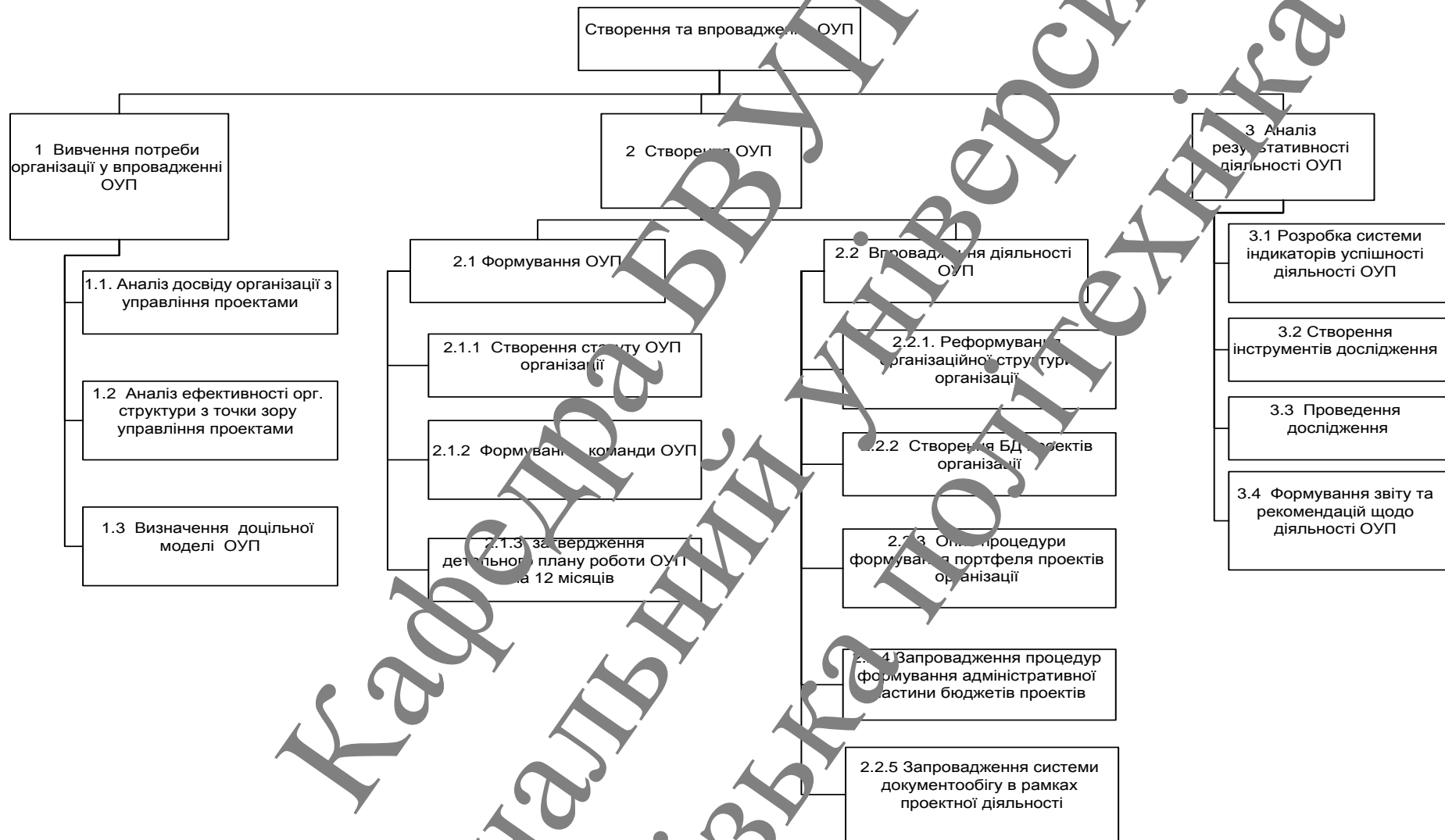


Рисунок 2.1 - WBS – структура проекту зі створення ОУП в організації

## 2.3 Ієрархічна структура ролей проекту та матриця відповідальності

### *OBS проекту*

Ієрархічна структура ролей проекту передбачає один рівень підпорядкування, а також допоміжні функції - адміністративного асистента проекту (координація заходів та документообіг) та Раду з управління проектами (прийняття стратегічних рішень. Рада з управління проектами в даному проекту буде представлена секретарем Ради з УП.

Ієрархічна структура ролей проекту визначається тим, що проект є внутрішньо організаційним та залучає до реалізації діяльності самих працівників Організації. Дана структура, як зображено на мал. 2.2, визначає такі ролі:

1. Керівник проекту;
2. Рада з управління проектами Організації (представлена секретарем);
3. Адміністративний асистент проекту;
4. Дослідник (представник Департаменту інституційного розвитку та досліджень);
5. Керівник ОУП;
6. Менеджер проектів 1;
7. Менеджер проектів 2;
8. Фахівець з розробки бізнес-процесів.



Рисунок 2.2 - OBS проекту

### Матриця відповідальності проекту

Матриця відповідальності проекту (див. табл. 2.1) відображає взаємодію членів проектної команди та керівника проекту, а також сфери відповідальності кожного залученого фахівця. Матрицю створено на основі поєднання VPM та OBS проекту: по вертикалі перелічено діяльність в рамках проекту, а по горизонталі – членів проектної команди. На перетині позначено рівень залученості та відповідальності фахівця до реалізації конкретної діяльності в рамках проекту. При цьому використано такі скорочення:

У – учасник

В – виконавець

ВО – відповідальна особа

Таблиця 2.1 - Матриця відповідальності проекту

	Керівник проекту (визначений директором)	Рада з управління проектами	Адміністративний асистент проекту	Дослідник	Керівник СУГ	Менеджер проектів-1	Менеджер проектів 2	Фахівець з розробки бізнес-процесів
0.1 Первинний аналіз ситуації		У		ВО	У	У	У	
0.2 Визначення критеріїв успіху проекту				ВО				
0.3 Створення статуту проекту	ВО	У						
0.4 Затвердження статуту проекту		ВО						
1.1. Аналіз досвіду організації з управління проектами		У		ВО		У	У	

1.2 Аналіз ефективності орг. структури з точки зору УП					BO	У	У	У
1.3 Визначення доцільної моделі ОУП		У			BO			У
2.1.1 Створення статуту ОУП організації					BO	У	У	
2.1.2 Формування команди ОУП	BO				У			
2.1.3 Затвердження детального плану роботи ОУП на 12 міс.		BO						
3.1 Розробка системи індикаторів успішності діяльності ОУП					BO			
3.2 Створення інструментів дослідження					BO			
2.2.1. Реформування організаційної структури	BO	У						У
2.2.2 Створення БД проектів організації			У			BO		
2.2.3 Опис процедури формування портфеля проектів		У			У	У	У	BO
2.2.4 Процедури формування адмін. частини бюджетів проектів		У			У	У	У	BO
2.2.5 Запровадження системи документообігу в рамках проектів						В		BO
3.3 Проведення дослідження					BO			
3.4 Формування звіту та рекомендацій щодо діяльності ОУП					BO			

## 2.4 Графік реалізації проекту

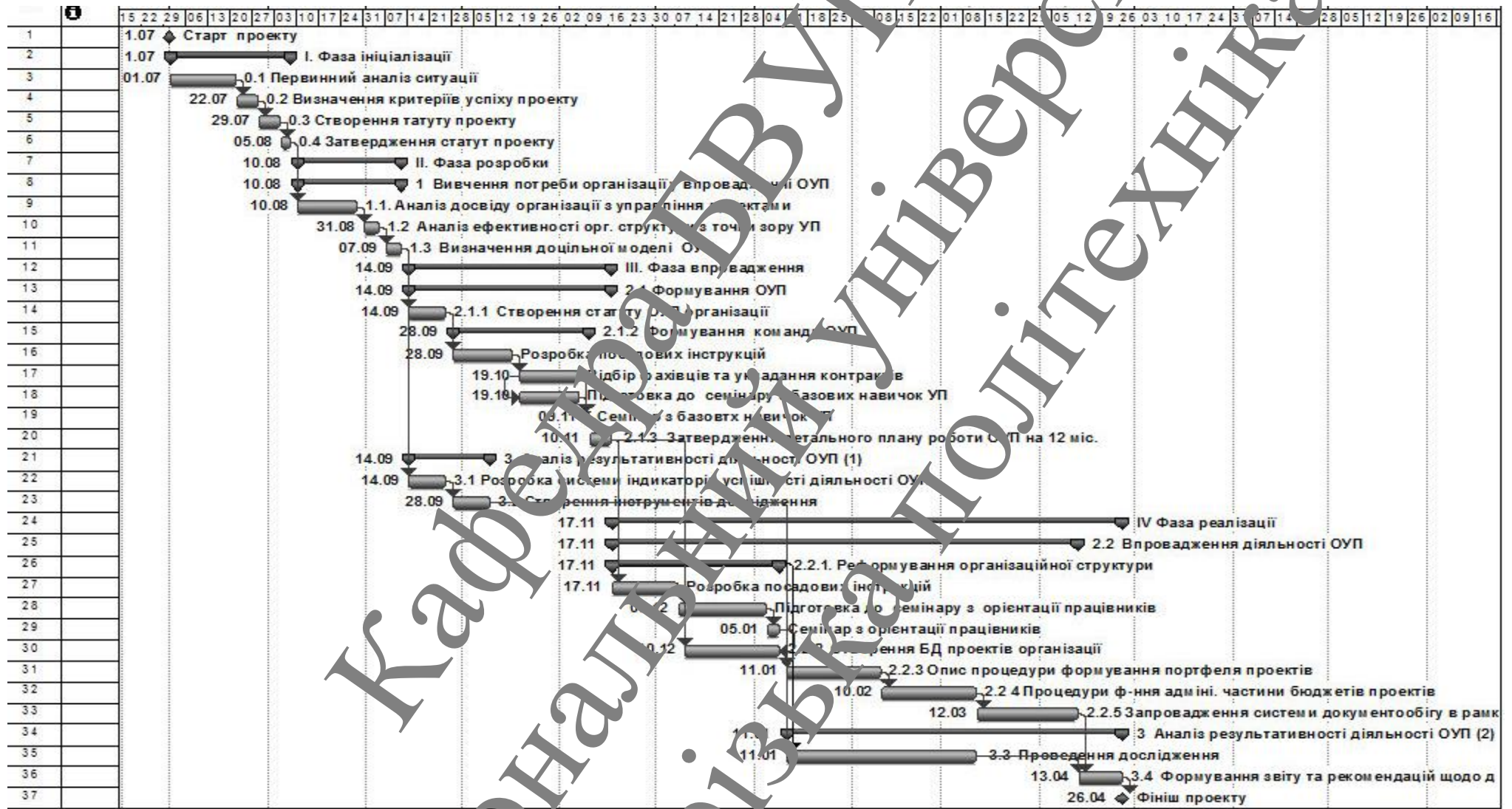


Рисунок 2.2 - Графік реалізації проекту

## 2.5 Бюджет проекту

Стаття витрат	Одиниця виміру	К-сть одиниць	Вартість за одиницю, грн.	Загалом
<b>1. Оплата праці та гонорари</b>				<b>95570</b>
Керівник проекту (40% залучення, податки включено)	день	88	200	17600
Секретар Ради з УП (20% залучення, податки включено)	день	44	170	7480
Адміністративний асистент (30% залучення, податки включено)	день	66	100	6600
Менеджер проектів 1 (30% залучення, податки включено)	день	66	120	7920
Менеджер проектів 2 (30% залучення, податки включено)	день	66	120	7920
Бухгалтер (20% залучення, податки включено)			130	0
Дослідник (40% залучення, податки включено)	день	88	120	10560
Керівник ОУП (60% залучення, податки включено)	день	132	170	22440
Фахівець з розробки бізнес процесів (40% залучення, податки включено)	день	88	130	11440
Тренери (2 особи)	день	6	600	3600
<b>2. Адміністративні витрати</b>				<b>4200</b>
Канцторвати та витратні матеріали	місяць	10	200	2000
Телефон, Інтернет	місяць	10	120	1200
Транспортні витрати	поїздка	5	200	1000
<b>3. Програмні заходи</b>				<b>18000</b>
Семінар з базових навичок УП (15 учасників), включно з орендою приміщення та витратними матеріалами	день	2	3000	6000
Семінар з орієнтації працівників (15 учасників), включно з орендою приміщення та витратними матеріалами	день	4	3000	12000
Програмне забезпечення (програмування БД проектів)	завдання	1	5400	5400
<b>РАЗОМ</b>				<b>117760</b>



## 2.6 Висновки до другого розділу

Для впровадження Офісу з управління проектами, орієнованого на досягнення стратегічного результату, було розроблено відповідний проект який включає реформування організаційної структури, розробку та впровадження процесів в управлінні проектами а також підвищення кваліфікації менеджерів проектів та працівників Організації у сфері управління проектами.

Проект з створення та впровадження ОУП розрахований на 10 місяців, реалізовуватиметься в рамках бюджету 117760,00 грн.

Відповідно до мети проекту були визначено наступні завдання:

1. Вивчити необхідність запровадження в організації офісу з управління проектами та визначити найбільш адекватну модель офісу, яка органічно вбудовується в організаційну структуру та відповідає корпоративній культурі.
2. Розробити концепцію та впровадити ОУП, як підструктуру організації.
3. Розробити критерії успішності діяльності ОУП та здійснити аналіз успішності його діяльності в організації (протягом 2-місяців на завершальній стадії проекту). Розробити рекомендації щодо вдосконалення роботи офісу.

Продуктом проекту, відповідно, є ОУП, впроваджений як підструктура організації, який має такі базові характеристики:

- ✓ Задовлення вимог ISO10006;
- ✓ Відповідність вимогам ЗУ «Про об'єднання громадян» та ЗУ «Про благодійність та благодійну діяльність»;
- ✓ можливість застосування в рамках культури управління та корпоративної культури організації, відповідність стратегічним напрямкам розвитку організації;
- ✓ консолідація зусиль функціональних підрозділів та проектних команд щодо підвищення результативності реалізації проектів.
- ✓ можливість застосування системи управління проектом всіма підрозділами та фахівцями організації;

Відповідно до зазначених завдань проекту, було розроблено ієрархічну структуру робіт (WBS), яка складається з трьох гілок, а також визначено очікувані результати діяльності та критерії їх виконання.

Ієрархічна структура ролей проекту представлена одним рівнем підпорядкування, визначає допоміжні функції (адміністративного асистента та Ради з управління проектами), та окрім керівника проекту, залучає до його реалізації дослідника, керівника новоствореного ОУП, менеджерів проектів Організації, та фахівця з розробки бізнес-процесів.

Кафедра БВУП  
Національний університет  
"Запорізька політехніка"

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

### 3.1 Статут Офісу з управління проектами Організації

Офіс з управління проектами (ОУП) Організації створений для впровадження найкращих практик в управлінні проектами Організації та забезпечення взаємозв'язку між проектами та досягненням стратегічних завдань Організації. ОУП існує для того, щоб допомагати інтегрувати та вбудовувати методології управління проектами в бізнес-процеси Організації для сприятливого досягнення місії Організації через здійснення проектною діяльністю.

ОУП існує в першу чергу як допоміжна підструктура та виконує функцію сервісного центру.

ОУП існує для того, щоб допомагати керівництву Організації та її команді у виконання стратегічних завдань.

ОУП створено для того, щоб координувати дії керівників проектів та підвищувати їх кваліфікацію у сфері УП.

#### Місія:

Розвиток системи управління проектами в Організації як інструменту досягнення стратегічних цілей Організації через забезпечення збереження та поширення найкращих практик управління, стандартів в сфері УП, взаємозв'язку та координації.

#### Завдання

Для реалізації своєї місії ОУП Організації:

1. Здійснює аналіз діяльності в сфері УП та забезпечує реалізацію проектів, які сприяють досягненню стратегічних цілей Організації
2. Надає підтримку керівникам проектів, керівникам Організації та її працівникам щодо реалізації проектів та участі в них.
3. Координує заходи з підвищення кваліфікації керівників проектів

4. Впроваджує стандарти з управління проектами та процедури для підвищення ефективності управління проектами та налагодження взаємозв'язку між різними підрозділами Організації

5. Створює та підтримує єдину базу даних системи УП Організації та слугує джерелом найкращих практик та інструментів в сфері УП.

6. Здійснює координацію в межах реалізації портфеля проектів Організації з метою забезпечення вчасного завершення проектів та досягнення їх цілей та раціонального використання ресурсів.

### ***Структура та управління ОУП***

До офісу з управління проектами входять керівники проектів та керівники функціональних підрозділів Організації, керівник Департаменту з інституційного розвитку та досліджень, виконавчий директор Організації та президент Організації, а також грант менеджер.

Загальне управління діяльністю ОУП здійснюється виконавчим директором Організації.

Для координації діяльності організації в рамках проектів з поточною діяльністю та для забезпечення реалізації проектів в рамках визначених стратегічних цілей створюється Рада з управління проектами, яка діє в рамках ОУП.

Функціонування ОУП забезпечується через діяльність: Ради з управління проектами, керівників проектів та грант менеджера.

Рада з управління проектами складається з керівників функціональних підрозділів Організації, її керівного складу (виконавчого директора та президента) керівника Департаменту моніторингу та оцінки, а також керівників проектів.

#### *Рада з УП:*

1. Формує портфель проектів Організації відповідно до стратегічних завдань, розглядає заявки щодо ініціалізації проектів та приймає відповідні рішення.

2. Здійснює координацію діяльності в рамках проектів Організації та ранжування проектів за пріоритетністю.

3. Здійснює стратегічне управління ресурсами в рамках реалізації портфеля проектів.

4. Розглядає та затверджує плани діяльності ОУП.

#### *Керівники проектів*

Керівники проектів є відповідальними за реалізацію проектів та досягнення запланованих цілей проектів. Вони також здійснюють аналіз процесу та практик управління проектом, забезпечують збереження інформації про хід реалізації проектів, про причини їх успіхів та невдач, інформації про продукти проекту та процедури, які можуть бути застосовані в рамках інших проектів.

Керівники проектів мають високий рівень автономності у прийнятті рішень щодо реалізації проекту. Водночас, одним з їх завдань є узгодження повсякденної проектної діяльності з діяльністю фахівців функціональних підрозділів, які також беруть участь у проекті.

Керівник проекту відповідає за:

- формування та управління проектною командою для досягнення проекту;
- Управління діяльністю в рамках проекту, відповідно до затверджених проектних планів;
- Управління ресурсами в проекті, формування та підтримка необхідних зв'язків.
- Управління ризиками та змінами у проекті.

#### *Грант-менеджер*

Посада грант-менеджера передбачається для здійснення управління фінансами в проектах та координації фінансової діяльності в рамках портфеля проектів організації.

До завдань грант-менеджера входить:

- 1/. Планування та моніторинг здійснення витрат в проектах;

8. Допомога керівникам проектів у виборі постачальників послуг та субпідрядників;

9. Управління документообігом фінансових документів в рамках проектів;

10. Забезпечення відповідності здійснення витрат в рамках проектів вимогам донора/донорів проекту;

11. Формування та координація заявок на реструктуризацію бюджету чи внесення змін до бюджету проекту;

12. Облік витрат в рамках проектів, підготовка балансів та фінансових звітів.

### ***Фактори успіху дальності ОУП***

Запровадження практики управління проектами в Організації як ініціатива щодо зміни корпоративної культури в сфері управління. Ключовою передумовою успіху впровадження таких змін є їх підтримка з боку вищого керівництва та працівників Організації. Нижче наведено фактори успіху, які сприятимуть налагодженню та підтримці довготермінової співпраці ОУП з керівництвом Організації та успішним змінам в сфері ОУП Організації:

1. Підтримка підвищення обізнаності працівників щодо культури управління, яка є найкращого для роботи Організації

2. Змінення процесів впровадження стандартів та поширення найкращих практик

3. Здійснення оперативного управління, покращення якого базується на зворотному зв'язку користувачів.

4. Пріоритизація функцій та послуг ОУП та їх покрокове впровадження

5. Впровадження системи управління проектами шляхом постійного вдосконалення інструментів та процедур

6. Впровадження навчання щодо управління проектами та всіх рівнях

7. Розвиток послідовного стійкого підходу до планування та управління діями проектами Організації

8. Просування управління проектами як джерела зростання компетенції та частину корпоративної культури

9. Визначення та підтримка балансу у роботі ОУП між підтримкою та контролем проектів, та того, що ОУП очікує від працівників Організації та того, що вони в свою чергу можуть отримати від роботи ОПУ.

10. Налагодження співпраці з керівництвом Організації для підтримки та визнання впровадження програм в сфері УП.

11. Підтримка розуміння того, що деякі групи та окремі працівники сприйматимуть зміни в управлінні проектами швидше, ніж інші.

### **Оцінка успіху роботи ОУП**

Система оцінки роботи ОУП розробляється з метою моніторингу та оцінки успішності його роботи. Ключовими питаннями, на яких базуються індикатори оцінки успішності є:

12. Чи реалізуються проекти більш успішно?
13. Чи впроваджують проекти команди професійні підходи до УП?
14. Чи зростає підтримка серед працівників Організації змінам у сфері УП, які впроваджуються?
15. Чи досягають проекти своїх запланованих цілей?
16. Чи плануються та реалізуються проекти відповідно до стратегічних завдань Організації?
17. Чи підвищується ефективність залучення бенефіціарів та стейкхолдерів до реалізації проектів?

### 3.2 Процедура документообігу в рамках управління портфелем проекту в організації

*Мета та принципи створення та функціонування системи документообігу. Типи документів, щодо яких діє ця система.*

Система документообігу має на меті створення найкращих умов для збереження документації організації, забезпечення функціонування офісу з управління проектами, збереження досвіду організації в сфері управління проектами, зменшення зусиль та часу працівників організації під час роботи з документами та ведення бухгалтерського обліку, а також поширення найкращих практик управління проектами всередині організації.

#### **i. Принципи організації документообігу:**

- Доступність
- Прозорість
- Зручність у використанні
- Збереження інформації
- Відповідність міжнародним стандартам якості ISO 10006 та ISO 9001

#### **ii. Типи документів, щодо яких діє запропонована система**

**документообігу:**

##### 1. Проектні документи:

- 1.1 Угоди на реалізацію проектів та додатки до угод, включаючи затверджений бюджет проекту
- 1.2 Плани реалізації проекту
- 1.3 Змістовні звіти за проектом (в тому числі звіти регіональних партнерів)
- 1.4 Фінансові звіти за проектом (в тому числі звіти регіональних партнерів)
- 1.5 Протоколи засідань та зустрічей в рамках проекту
- 1.6 Списки учасників заходів
- 1.7 Програми заходів
- 1.8 Баланси



1.9 Листи-прохання про продовження проекту чи реструктуризацію бюджету

1.10 Копії первинних фінансових документів

2. Первинні фінансові документи:

2.1 Договори з субпідрядниками

2.2 Акти прийому передачі наданих послуг/виконаних робіт

2.3 Рахунки

### **iii. Статус документів**

1. Оригінал – документ у завершеному стані, який відповідає усім вимогам оформлення та не підлягає зміні

2. Копія – ідентичне відображення оригіналу у твердому чи електронному вигляді, яке носить інформаційний характер, але не має юридичної сили.

3. Версія – деякі документи (не стосується фінансових документів) можуть мати кілька версій, які відображають зміни, що були внесені. До таких документів, наприклад, належать програми заходів, документи, які відображають політику організації, документи стратегічного планування. Версії документів створюються та зберігаються для того, щоб відслідковувати динаміку внесення змін, а також з метою збереження історії розвитку організації, напрямку її діяльності чи окремого проекту.

4. Документ та стадії розробки – документ, який не відповідає вимогам оформлення щодо якого процес створення ще не завершено (наприклад, угода з субпідрядником, на якій ще немає підпису чи мокрої печатки)

*Процеси та стандарти документообігу.*

#### **1. Проектні документи.**

Документи по кожному проекту (в тому числі і фінансові) зберігаються в окремій папці, яка має свій індивідуальний код (наприклад, **333/01-2008\_про\_док**, де «333» – перші три цифри рахунку проекту після 2600, 01-2008 – місяць та рік старту проекту, «про\_док» - проектні документи) має номер грантової угоди, назву донора та повну назву проекту.

Перша сторінка папки з проектними документами містить реєстр документів, які зберігаються в ній.

Проектні документи, які створюються в організації обов'язково повинні зберігатися в твердій та електронній версіях.

Після закінчення проекту проектні документи архівуються та зберігаються у бібліотеці організації протягом 3-х років

#### 1.1 Угода на реалізацію проекту та додатки до угоди.

Ці документи включають угоду, про реалізацію проекту, підписану між УЦП та донором, а також затверджені донором бюджет та план реалізації проекту, основні вимоги донора щодо здійснення змістовної чи фінансово діяльності в рамках проекту. Оригінал угоди та її переклад на українську мову зберігається в фінансових документах за проектом. Копія угоди та її перекладу зберігається у папці з проектними документами.

#### 1.2 Плани реалізації проекту

Плани реалізації проекту створюються та погоджуються між членами проектної команди та зацікавленими особами (в тому числі донорами) на кожний період реалізації проекту, відповідно до проектною угоди. Плани реалізації можуть мати версії. План реалізації проекту містить назву проекту, період планування, перелік заходів та плановану дату/період їх проведення (*шаблон плану реалізації проекту\_цлях*)<sup>2</sup>.

1.3 Змістовні звіти за проектом (в тому числі звіти регіональних партнерів).

1.3.a Змістовні звіти за проектом готуються керівником проекту у відповідності до вимог та форм донора. Змістовний звіт містить опис діяльності за підзвітний період, аналіз успіхів та відхилень, опис розроблених в рамках проекту продуктів. Усі розроблені під час звітнього періоду продукти (документи, тексти

<sup>2</sup> Передбачається, що додатком до затвердженої версії системи документообігу стануть шаблони документів, які будуть розміщені на сервері організації та доступні їй працівникам. Слово «цлях» в остаточному варіанті буде замінено на посилання, за яким розміщено шаблон відповідного документу на сервері.

книг та брошур чи друковані матеріали, відео та аудіо записи/ мадіапродукти) є додатками до звіту. Оригінал звіту разом з додатками передається донору проекту. Копія звіту разом з копіями додатків зберігається в організації. Після завершення проекту проміжні звіти ( або фінальний змістовний звіт, якщо він охоплює весь період реалізації проекту) архівуються та зберігаються в бібліотеці організації протягом 3-х років.

1.3.6 Змістовні звіти регіональних партнерів складається ними за погодженою з УЦП формою, яка відображає форму звітності, затверджену донором проекту. Змістовний звіт регіональних партнерів має містити:

- назву організації-партнера;
- ім'я регіонального координатора його/її підпис та контактний телефон;
- назву проекту;
- номер угоди між УЦП та організацією регіональним партнером, про реалізацію проекту;
- період, за який подається звіт;
- перелік та копії додатків до звіту.

Змістовні звіти регіональних партнерів зберігаються в окремій проектній папці, де звіт по кожній організації розмежовані та розташовані у порядку періоду звітності.

1.4 Фінансові звіти за проектом ( в тому числі звіти регіональних партнерів )

1.4.a Фінансові звіти за проектом готуються бухгалтером проекту за погодженням з керівником проекту у відповідності до вимог та форм донора. Фінансовий звіт містить перелік та опис витрат відповідно до затверджених статей бюджету за підзвітний період та також іншу інформацію щодо фінансових операцій та здійснення витрат коштів в рамках проекту, яка запитується донором. Копії первинних документів (договори з субпідрядниками на надання послуг чи виконання робіт, рахунки, акти прийняття-передачі наданих послуг, накладі, чеки та квитанції) які підтверджують витрати є додатком до фінансового звіту (якщо інше не передбачено угодою з донором проекту). розроблені. Оригінал звіту

разом з додатками передається донору проекту. Копія звіту разом з копіями додатків зберігається в організації. Після завершення проекту проміжні звіти (або фінальний фінансовий звіт, якщо він охоплює весь період реалізації проекту) разом з аудиторським висновком архівуються та зберігаються в бухгалтерії організації протягом 5-ти років.

1.4.6 Фінансові звіти регіональних партнерів складаються ними за погодженою з УЦП формою, яка відображає форму звітності, затверджену донором проекту. Фінансовий звіт регіональних партнерів має містити:

- назву організації-партнера,
- ім'я регіонального координатора та бухгалтера та їхні контактні телефони,
- Назву проекту
- Номер угоди між УЦП та організацією регіональним партнером, про реалізацію проекту
- Період, за який подається звіт
- Копії первинних документів, які підтверджують витрати.
- Мокру печатку та підпис керівника організації

Фінансові звіти регіональних партнерів зберігаються в окремій проектній папці, де звіти кожної організації розмежовані та розташовані у порядку періоду звітності.

## 1.5 Протоколи засідань та зустрічей в рамках проекту

Протоколи засідань та зустрічей в рамках проекту містять інформацію про ключові рішення, які приймалися у встановленій групі осіб (робочою групою чи наглядовою радою проекту) щодо реалізації проекту. Протокол містить назву проекту, дату та тему зустрічі, перелік присутніх осіб, перелік питань, які виносилися на обговорення, а також рішення, які були прийняті (включно з планованими ладами виконання рішень та відповідальними особами). Протоколи нумеруються по порядку створення. Протоколи не мають версій та після погодження в них не вносяться зміни. Протоколи зустрічей та засідань ведуться

асистентами проектів, або за їх відсутності, керівниками проектів чи уповноваженими ними працівниками організації. Протоколи зберігаються в папці з проектними документами (*шаблон протоколу засідань/зустрічі\_шлях*).

### 1.6 Списки учасників заходів

Списки учасників заходів складаються під час реєстрації для кожного заходу за проектом окремо. Списки мають містити таку *інформацію (шаблон списку учасників заходу\_шлях)*:

- назву проекту;
- назву організації (організацій), відповідальних за реалізацію проекту;
- назву донора/донорів проекту;
- назву, дату проведення та місце проведення заходу;
- перелік учасників з зазначенням ПІБ, організації та посади, контактних даних;
- перелік матеріалів, які розповсюджувалися під час заходу;
- підпис кожного учасника про отримання матеріалів, які розповсюджувалися під час заходу.

Списки учасників не мають реєстраційного номера та зберігаються у папці з проектними документами впорядковано згідно дати проведення заходу. Копії списків учасників заходів передаються у бухгалтерію для оформлення документів списання матеріалів та розповсюдження літератури.

### 1.7 Програми заходів

В папках з проектними документами зберігаються тільки остаточні версії програм заходів. Програма заходу має містити:

- Назву проекту
- Назву організації (організацій), відповідальних за реалізацію проекту
- Назву донора/донорів проекту

Назву, дату проведення та місце проведення заходу

- Порядок денний заходу, включаючи назви вправ/теми доповідей, повні імена тренерів/доповідачів, посаду та місце роботи (організацію чи установу, яку він/вона представляє).

### 1.8 Баланси

Баланс проекту є документом, який містить інформацію про залишки коштів за проектом відповідно до статей бюджету на момент період. Цей документ (якщо інше не передбачено угодою про реалізацію проекту та формою фінансової звітності) складається на основі затвердженого бюджету проекту у формі таблиці Excel, де навпроти кожної статті вказується сума здійснених витрат на конкретний період, а також залишок коштів в проекті і рамах кожної конкретної статті бюджету (*приклад балансу проекту\_в\_лях*)

Баланс за проектом використовується координатором проекту для планування заходів за проектом та необхідних приплат, пов'язаних з реалізацією проекту, а також є інструментом моніторингу та контролю здійснення витрат проектних коштів. Баланс проекту формується щомісячно бухгалтером проекту та погоджується з керівником проекту.

Якщо інше не передбачено вимогами донорів, баланс за проектом, окрім розрахунків має містити:

- Назву проекту
- Номер угоди про реалізацію проекту
- Дату на яку складено баланс а терміт реалізації проекту відповідно до якого враховувалися витрати.
- Ім'я відповідальної особи (бухгалтера)

### 1.9 Листи-прохання про продовження проекту чи реструктуризацію бюджету

Лист-прохання про реструктуризацію бюджету та лист-прохання про продовження дії угоди проекту готуються керівником проекту за погодженням з бухгалтером проекту. Оригінали листів передаються донору. Копії листів зберігаються у папці з вихідною документацією організації, папці з проектними

документами та папі з первинними фінансовими документами ( поряд з оригіналом договору про реалізації проекту та його перекладом).

Лист- прохання про реструктуризацію бюджету проекту ( якщо інше не передбачено вимогами донора) містить ( *приклад листа-прохання про реструктуризацію бюджету\_шлях*):

- Назву проекту та номер угоди про реалізацію проекту
- Перелік статей бюджету, до яких пропонується вносити зміни
- Обґрунтування необхідності внесення змін
- Підпис керівника організації
- Перелік статей з виказання сум, з яких на інші зазначені статті

пропонується перенести кошти

Зазвичай, лист-прохання про реструктуризацію бюджету готується за погодженою з донором формою.

Лист прохання про продовження дії реалізації проекту ( якщо інше не передбачено вимогами донорів) містить

- Назву проекту та номер угоди про реалізації проекту
- Обґрунтування причин та необхідності продовження проекту
- Термін продовження проекту та пропонувану дату завершення угоди про

реалізацію проекту та подання фінальних змістового та фінансового звітів за проектом.

Підпис керівника організації

Вказані листи нумеруються за правилами нумерації вихідної документації, прийнятими в організації (див. розділ «Ділова переписка»).

#### 1.10 Копії первинних фінансових документів

До первинних фінансових документів відносяться документи, відповідно до яких здійснюється перерахунок коштів з рахунку проекту, аналіз витрат, складаються фінансові звіти, тобто це всі документи, які обґрунтовують витрати за проектом (як безготівкові рахунки, так і розрахунки готівкою). До первинних фінансових документів належать:

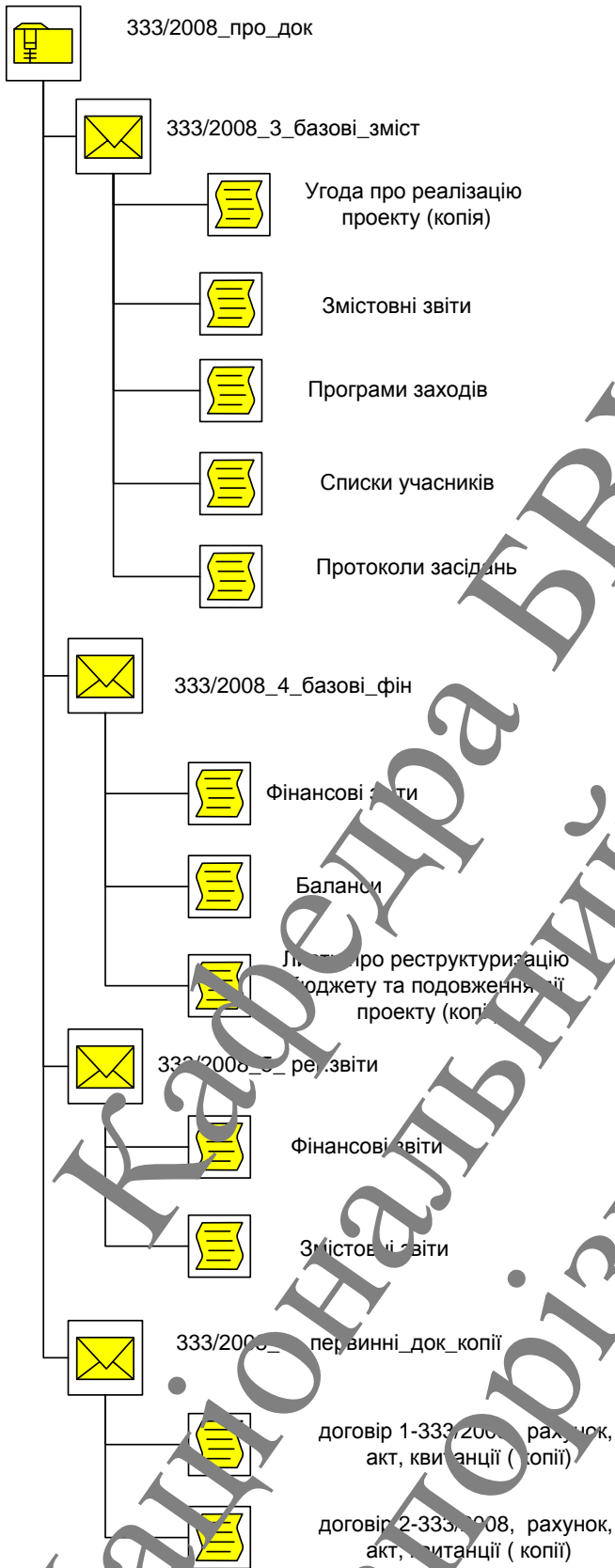
• Договори з підрядниками ( юридичними, фізичними особами, та приватними підприємцями), які надають послуги чи здійснюють роботи в рамках проекту, а також експертами та фахівцями проектної команди);

- Рахунки
- Акти прийому-передачі наданих послуг (виконаних робіт)
- Квитанції
- Відомості відшкодування витрат/виплати гонорарів
- Товарні чеки

Первинні фінансові документи - договори, рахунки та акти – створюються та оформлюються керівниками проєктів, оскільки відображають зміст домовленостей про виконання робіт, надання послуг чи надання обладнання/матеріалів. Оформлення первинних фінансових документів (усіх перелічених вище) може здійснюватися іншими фахівцями організації, але за погодженням чи дорученням керівників проєктів (детальніше про функції, стандарти оформлення та систему документообігу первинних фінансових документів йдеться у розділі «Первинні фінансові документи»). Ця документація є основою для здійснення фінансових операцій та ведення бухгалтерського обліку. Тому оригінали первинних документів зберігаються у бухгалтерії організації. Для поточних потреб керівників проєктів та інших зацікавлених сторін у інформації щодо здійснення виплат чи змісту фінансових первинних документів, у папці з проектними документами зберігаються виключно копії.



## Пропонована схема організації проектних документів<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Пропонується початок нумерації з 3-х, оскільки 1-й та 2-й номер папок будуть знаходитися у бухгалтерії

## Первинні фінансові документи

Документообіг первинних фінансових документів здійснюють за принципом розподілення відповідно до проектів. Тобто, фінансові документи, які є основою для здійснення витрат за проектом зберігаються у папці з фінансовими документами виключно цього проекту.

Відповідно, кожна папка, яка містить в собі первинну фінансову документацію має свій індивідуальний код (наприклад, **333/01-2008\_фін\_док**, де «333» - перші три цифри рахунку проекту після 2600, 01-2008 - місяць та рік старту проекту, «фін\_док» - фінансові документи) має номер грантової угоди, назву донора та повну назву проекту.

Перша сторінка папки з фінансовими документами містить реєстр документів, які зберігаються в ній.

Фінансові документи, які створюються в організації обов'язково повинні зберігатися в твердій та електронній версіях.

Після закінчення проекту первинні фінансові документи архівуються та зберігаються у бухгалтерії організації.

Оригінали первинних фінансових документів зберігаються в бухгалтерії. Доступ до первинних фінансових документів, які є основою для здійснення бухгалтерського обліку відповідно до вимог Українського законодавства (договори, рахунки, акти виконаних послуг) має виключно бухгалтерія<sup>4</sup>.

Фінансові документи, які підтверджують витрати за проектом третіх осіб (підрядників, надавачів послуг, експертів) зберігаються окремо та також організовані за «проектним принципом».

### 2.1 Договори/угоди

Договір про надання послуг чи виконання робіт може бути укладений між організацією та юридичною особою, фізичною особою чи приватним підприємцем. Кожен з цих типів договорів передбачає необхідність надання

<sup>4</sup> Такі вимоги пов'язані з тим, що всі бухгалтерський облік ведеться на основі первинних фінансових документів, дані щодо яких вносяться в базу даних бухгалтерії організації. Втрата або заміна первинних документів веде до втрати актуальності та законності записів

додаткових підтверджуючих документів, а також передбачає певні вимоги до оподаткування.

Незалежно від статусу особи/організації, з якою укладається угода, вона має містити (приклад угод\_шлях):

- повну юридичну назву Замовника, ПІБ уповноваженого представника замовника
- повну юридичну назву Замовника, ПІБ уповноваженого представника замовника
- Визначення предмету договору
- Перелік послуг/робіт, виконання яких передбачені договором
- Калькуляцію вартості кожного з видів робіт/послуг, передбачених договором
- Визначення загальної вартості робіт/послуг
- Визначення порядку оплати послуг/робіт Виконавця
- Період дії угоди/договору
- Реквізити сторін ( банківські реквізити, адреса, ЄДПО організації; або паспортні дані адресу та номер ідентифікаційного коду для фізичних осіб), підписи уповноважених осіб, дату підписання та печатку ( за наявності).

Додаткові документи, які мають бути додані до угоди для здійснення фінансових операцій ( що стосується як угод так і рахунків):

Для фізичних осіб:

- ✓ Копія паспорту
- ✓ Копія ідентифікаційного коду
- ✓ Копія документа про освіту

Для юридичних осіб:

- ✓ Копія свідоцтва про реєстрацію
- ✓ Довідка про види діяльності

✓ Копія ліцензії на здійснення ліцензованих видів діяльності (транспортні послуги, видавнича діяльність ...)

Для фізичних осіб-підприємців:

- ✓ Копія свідоцтва про реєстрацію
- ✓ Копія свідоцтва платника єдиного податку
- ✓ Копія квитанції про сплату податку за період, в якому здійснюється

перерахування коштів

- ✓ Копія ліцензії на здійснення ліцензованих видів діяльності (транспортні послуги, видавнича діяльність ...)

Нумерація договорів та угод за проектами ведеться окремо (наприклад, договір № 1-333/2008, де 1-порядковий номер договору, 333 – перші три цифри рахунку проекту після 2600, 2017 – рік підписання угоди).

## 2.2 Рахунки

Рахунок на надання послуг, виконання робіт чи закупівлю обладнання/матеріалів формується як самостійний документ або на основі відповідного договору. Рахунки можуть виставлятися юридичними особами чи фізичними особами-підприємцями. Рахунок має містити (*приклад рахунку\_шлях*):

- Повну юридичну назву постачальника, його реквізити ( банківські реквізити, ЗКПО, адресу, контактний телефон)
- Повну юридичну назву отримувача, його реквізити ( банківські реквізити, ЗКПО, адресу, контактний телефон)
- Визначення виду послуг, які будуть виконуватися ( чи обладнання, чи роботи та їх конкретизація з вказанням одиниці виміру, кількості одиниць, вартості кожного виду послуг.
- Загальну вартість послуг/робіт/обладнання з зазначенням ПДВ ( для юридичних осіб)

Рахунки мають довільну нумерацію, оскільки формується постачальниками послуг та відповідають системі їх нумерації. Рахунки зберігаються у папці з первинними фінансовими документами впорядковано за датою поступлення.

Рахунки, створені на основі договорів, зберігаються у файлику разом з відповідними договорами. Рахунки, створені як самостійні документи, зберігаються окремо.

### 2.3 Акти прийому передачі наданих послуг/виконаних робіт.

Акт прийому передачі виконаних послуг /робіт (надалі Акт) підписується на основі договору чи рахунку та є документом, який фіксує факт виконання умов договору чи перелічених в рахунку послуг.

Рахунок має містити *(приклад рахунку\_шлях)*:

- повну юридичну назву виконавця, його реквізити ( банківські реквізити, ЗКПО, адресу, контактний телефон);
- повну юридичну назву замовника, його реквізити ( банківські реквізити, ЗКПО, адресу, контактний телефон);
- зазначення номеру договору чи рахунку на якому цей акт сформовано;
- визначення виду послуг, які були виконані ( чи обладнання, чи робіт) та їх конкретизація з виказанням одиниці виміру, кількості одиниць, вартості кожного виду послуг;
- визначення терміну, під час якого надавалися послуги,
- загальну вартість послуг/робіт/обладнання з зазначенням ПДВ ( для юридичний осіб);
- реквізити сторін - замовника та виконавця ( банківські реквізити, адреса, ЗКПО організації; або паспортні дані адресу та номер ідентифікаційного коду для фізичних осіб), підписи уповноважених осіб, дату підписання та печатку ( за наявності).

Акти виконаних робіт зберігаються разом з договорами та рахунками, на основі яких вони були створені.

У випадку, коли в рамках одного договору складаються кілька актів, вони нумеруються в порядку (наприклад, «Акт №1», «Акт №2»).

#### **Порядок здійснення оплат з рахунків проектів.**

Здійснення безготівкових розрахунків за проектами здійснюється за наявності оригіналів таких документів:

1. Договір ( якщо здійснюється перерахування коштів авансом і це передбачено договором);

2. Рахунок

3. Договір та акт ( якщо оплата послуг здійснюється після по факту виконання послуг)

Для здійснення термінових проплат допускається надання факсових копій рахунків, але у цьому випадку, координатори проектів є відповідальними за надання оригіналів документів до бухгалтерії, не пізніше, ніж до кінця календарного місяця, в якому були здійснені проплати.

У будь якому випадку, здійснення остаточних розрахунків відбувається за наявності підписаного акту виконаних робіт.

#### *Механізм здійснення фінансових операцій*

Для здійснення проплат документи готуються керівниками проектів ( або уповноваженими ними особами ) та надаються директору проекту для підпису (визначення проекту, з рахунку, здійснюються витрати, визначення коду/назви статті, до якої будуть віднесені витрати. Якщо структурно проектної команди посада директора проекту не передбачена, документи підписуються керівником проекту.

Далі оригінали первинних документів разом з необхідними додатковими документами (див. п.2.1) передаються у бухгалтерію та до здійснення оплати зберігаються у папці «на оплату».

Оплата згідно наданих документів здійснюється протягом трьох днів з моменту надання документів для оплати. Термінові проплати здійснюються у той самий день за проханням координатора проекту. Якщо певні проплати не були здійснені, бухгалтер/фінансовий менеджер проекту:

а) повідомляє про причину, по якій проплати не були здійснені (якщо це не стосується виявлених порушень під час підготовки первинних документів);

б) повертає первинні документи керівнику проекту, у випадку, коли були виявлені порушення при їх оформленні з поясненням, що саме має бути виправлено.

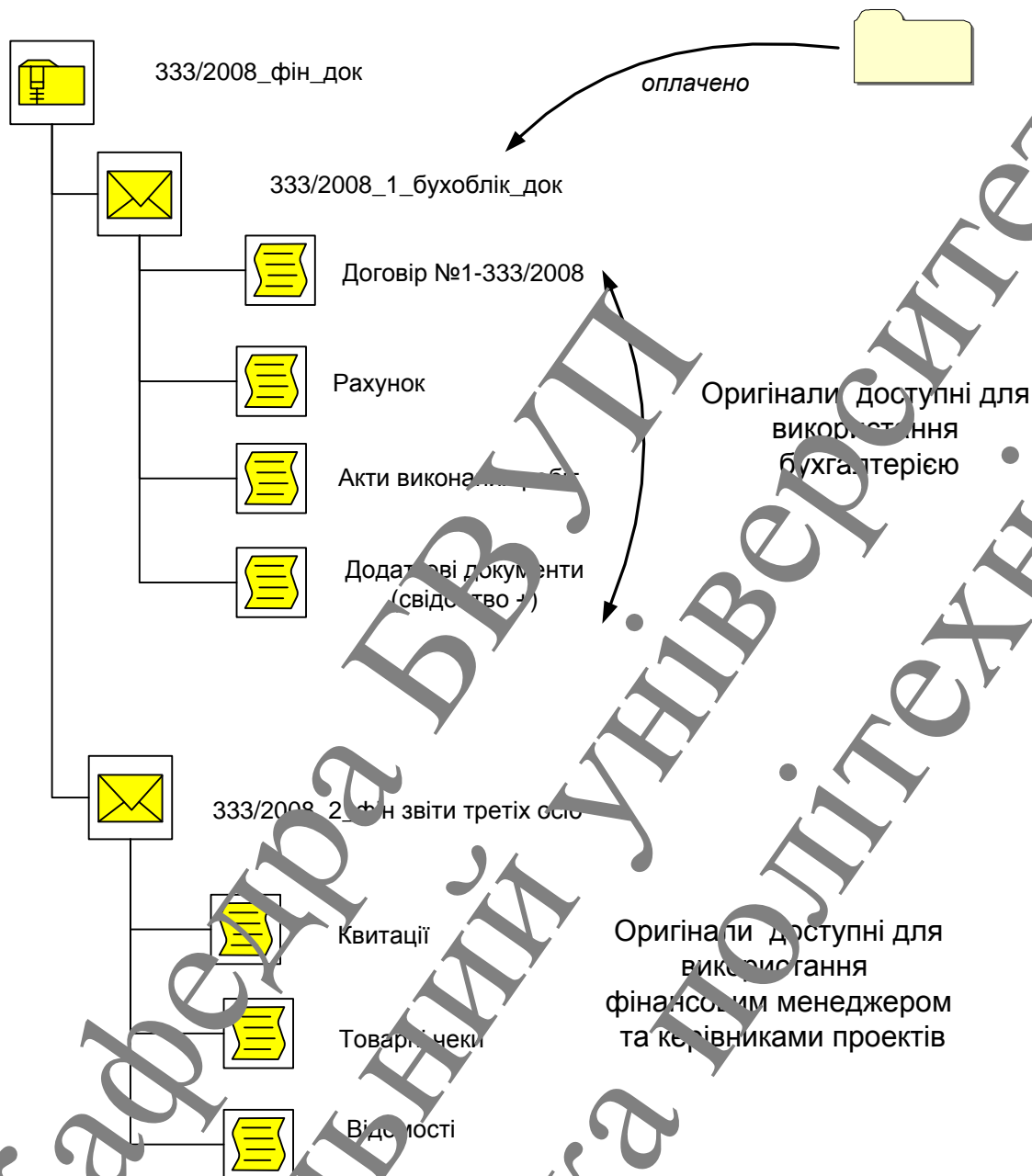


Рисунок 2.2 - Пропонована схема організації первинних фінансових документів

Якщо проплати були здійснені, бухгалтер проекту/фінансовий менеджер повідомляє про це керівників проектів, ставить відмітку про здійснення оплати та передає оригінали первинних документів в бухгалтерію для внесення в базу даних та ведення бухгалтерського обліку. Оригінали інших документів, які не були надані керівникам проектів для здійснення оплати (наприклад, акти виконаних робіт) надаються ними до бухгалтерії особисто, або через асистента бухгалтера.

### 3.3 Висновки до третього розділу

Як елементи впровадження Офісу з управління проектами, було розроблено Статут ОПУ Організації та систему документообігу в рамках проектної діяльності. Необхідність першого документу визначається потребою у регламентації діяльності ОУП а також його місця в структурі Організації. В свою чергу впровадження системи документообігу визначається як перший рок до впровадження стандартів в управління проектами, налагодження взаємодії між усіма підрозділами організації та впорядкування системи фінансового управління в рамках проектів Організації.

У статуті ОУП визначається місія та завдання його діяльності, структура та принципи прийняття рішень та управління, а також фактори успіху діяльності ОУП та оцінку успіху його роботи. Зокрема, місією діяльності ОУП, згідно його статуту є *«Розвиток системи управління проектами в Організації як інструменту досягнення стратегічних цілей Організації через забезпечення збереження та поширення найкращих практик управління, стандартів в сфері УП, взаємозв'язку та координації»*.

Представлена система документообігу має на меті створення найкращих умов для збереження документації організації, забезпечення функціонування офісу з управління проектами, збереження досвіду організації в сфері управління проектами, зменшення зусиль та часу працівників організації під час роботи з документами та ведення бухгалтерського обліку, а також поширення найкращих практик управління проектами всередині організації. Принципами організації системи документообігу визначено: доступність, прозорість, зручність у використанні, збереження інформації, відповідність міжнародним стандартам якості ISO 10006 та ISO 9001

Таким чином пропонувані документи, розроблені для стадії реалізації проекту, мають на меті закріплення статусу ОУП в організації та започаткування впровадження єдиних стандартів в управлінні проектами Організації.



## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Аналіз потенційних небезпек

Тема дипломної роботи «Впровадження офісу з управління проектами в благодійній організації», тому розглянемо робоче місце працівників офісу:

При виконанні своїх обов'язків працівники офісу можуть зіткнутися з такими проблемами:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм або летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок нерационального розташування робочих місць;
- нервово-психічні навантаження в наслідок специфіки виконуваних робіт, що призводить до захворювань загального характеру;
- негативні відносини у колективі в наслідок постійних емоційних зривів, які призводять до підвищених емоційних навантажень;
- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до uszkodження опорно-рухового апарату;
- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів ПК з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;
- недостатнє освітлення виробничих приміщень і робочих місць, у зв'язку з несправністю або хибного вибору освітлювальних приладів, що призводить до погіршення зору;
- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, а саме підвищений рівень запиленості та занижений рівень вологості повітря робочої зони, у зв'язку

із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, у зв'язку із несправністю електричного обладнання, недотримання, або порушення правил протипожежної безпеки обслуговуючим персоналом, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- інтелектуальні, емоційні напруження, перенапруження органів зору, які зумовлені нераціональною організацією робочого м'яся.

#### 4.2. Заходи по забезпеченню безпеки

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, тоглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.23-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювання.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроулаштування, яке відповідає вимогам: «Правил устрою електроустановок» (далі «ПУЕ») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность.

Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення – 4 Ом.

НПАОП40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються електричні обчислювальні машини (далі ЕОМ), різьоманітне устаткування, відноситься до класу пожеже небезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75\* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнического. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до І класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безопасной эксплуатации электроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безопасной эксплуатации электроустановок сложивачів».

Для виключення можливості випадкового дотику до дротів, що перебувають під напругою, встановлено надійне їх огородження.

Персонал повинен дотримуватись правил безпеки при користуванні електричним обладнанням.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними.

Визначимо струм, який проходить через тіло людини, яка доторкнулась зануленого корпусу в момент замкнення та допустимий час спрацьовування захисту.

*Вихідні дані:*

$$U_{\phi}=220; Z_{n.n.}=2Z_{\phi}; R_n=R_0;$$

$$Z_m \rightarrow 0 \text{ (опір обмоток трансформатора мале); } R_x=1000 \text{ Ом;}$$

*Розрахунок:*

Визначимо струм, який проходить через тіло людини при повторному заземленні нулевого проводу:

$$I_h = Z_k Z_n \times U_{\phi} \div (4.1)$$

Або

$$I_h = \frac{U_{\phi}}{Z_{\phi} + 2Z_{\phi}} \cdot 2Z; \quad (4.2)$$

Тобто

$$I_h = \frac{220}{3} \cdot 1000 = 0,0; \quad (4.3)$$

Допустимий час спрацьовування захисту за умовами безпеки повинно бути не більше величини, яка визначається виразом:

$$t_{\text{доп}} = 50; \quad (4.4)$$

Визначимо для порівняння величину струму, що проходить через тіло людини за відсутності повторного заземлення ( $R_n=0$ ):

$$I_h = \frac{U_{\phi}}{Z_{\phi} + 2Z_{\phi}} \cdot 2Z \cdot \frac{1}{3R_h} = \frac{U_{\phi}}{3R_h} = \frac{2 \cdot 220}{3 \cdot 1000} = 0,1464 \quad (4.5)$$

Для того щоб забезпечити безпеку в цьому випадку, максимально допустимий час роботи захисту повинний бути в два рази менше, тобто:

$$t_{\sigma} \quad (4.6)$$

### 4.3. Забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці

Основні положення згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 :

- Розміщення робочих місць з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ в підвальних приміщеннях, на цокольних поверхах заборонено.
- Площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м<sup>2</sup> а об'єм не менше ніж 20,0 м<sup>3</sup>.
- Приміщення для роботи з ВДТ повинні мати природне і штучне освітлення.
- Природне освітлення повинно здійснюватися через світлові прорізи, орієнтовані переважно на північ або северно-схід і забезпечувати коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче ніж 1,5%.
- Виробничі приміщення для роботи з ВДТ не повинні межувати з приміщеннями, в яких рівні шуму і вібрації перевищують допустимі значення.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії зазобігання втомі передбачені перерви у роботі – 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку.

Для уникнення психофізіологічних проблем у зв'язку з нераціональною організацією робочого місця в офісі встановлені плоско панельні монітори (LCD), які позбавлені багатьох екологічних недоліків, властивих моніторів з електронно-променевою трубкою, як електромагнітне випромінювання, магнітне поле, мерехтіння і т.д. Монітори мають можливість регулювання параметрів

зображення (яскравість, контраст і т.д.). Частота вертикальної розгортки монітора не нижче 75Гц (при цьому користувач перестає помічати мерехтіння зображення, яке веде до швидкого втомлювання очей).

Клавіатура розташована в 10-15 см (залежно від довжини ліктя) від краю столу. У цьому випадку навантаження доводиться не на кисть, в якій вени і сухожилля знаходяться близько до поверхні шкіри, а на більш "м'якшу" частину ліктя. Сучасні, ергономічні моделі, якими обладнаний офіс мають оптимальну площу для клавіатури за рахунок розташування монітора в найширшій частині столу. Глибина столу дозволяє повністю покласти лікті на стіл, відсунувши клавіатуру до монітора. Саме тому конструкція цих сучасних столів дозволяє змінювати глибину положення монітора в широкому діапазоні. Верхня межа на рівні очей або не нижче 15 см нижче рівня очей.

Значимим фактором є під простір стільниці. Висота наших столів відповідає загальноприйнятим стандартам, і становить 74 см. Також необхідно врахувати, що простору під кріслом і столом є досить, щоб було зручно згинати і розгинати коліна.

Щоб запобігти захворюванню спини, крісла, які встановлені в офісі забезпечують фізіологічно раціональну робочу позу, при якій не порушується циркуляція крові і не відбувається інших шкідливих впливів. Крісло обов'язково має підлокитники і мають можливість повороту, зміни висоти і кута нахилу сидіння і спинки. Також воно має можливість регулювання висоти і відстані між підлокитниками, відстані від спинки до переднього краю сидіння. Всі регулювання є незалежними, легкими здійсненними і мають надійну фіксацію. Крісло регульоване, з можливістю обертання, щоб дотягнутися до далеко розташованих предметів.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски

на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори. Штучне освітлення в приміщенні, здійснено системою загального рівномірного освітлення. Значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 300-500 лк. Як джерело штучного освітлення в приміщенні застосовані люмінесцентні лампи типу ЛБ. При застосуванні яких дотримались наступних умов:

- температура навколишнього повітря не повинна бути нижче, ніж  $5^{\circ}\text{C}$ ;
- напруга на освітлювальних приладах повинна бути не менше, ніж 90% номінальної.

Метеорологічні умови в виробничих приміщеннях – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общесанитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії I б, легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату.

- у холодний період року: температура  $21-23^{\circ}\text{C}$ ; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря:  $0,1 \text{ м/с}$ ;

- у теплий період року: температура  $22-24^{\circ}\text{C}$ ; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря:  $0,2 \text{ м/с}$ .

Для забезпечення ефективної вентиляції необхідне подавання  $60 \text{ м}^3/\text{год}$ . Свіжого повітря на одну людину. Кратним способом визначено, що нам потрібно  $1225,5 \text{ м}^3/\text{год}$ . для всього приміщення.

Для забезпечення вентиляції встановлена установка двох систем: набірної приливної і набірної витяжної систем. Підігрів приливної повітря здійснюється електричним калорифером, потужністю  $12 \text{ кВт}$ . Для управління системами використовується щит управління, що включає: управління системою підігріву, та управління вентиляторами. Є датчики перепаду тиску (на фільтрі для сигналізації про його зміну або чищення).

Так для цього приміщення вибрана оптимальна систему вентиляції:

- 1) Приливна установка в складі якої: вентилятор ВКМС 315, гнучкі вставки, фільтр, діаметром 315, калорифер, такого ж розміру, зворотній клапан, шумоглушник, зовнішні ґрати.
- 2) Автоматика.
- 3) Витяжна система в складі: вентилятор ВентсВсмс 315, гнучкі вставки, зворотній клапан, зовнішні ґрати, шумоглушник.

#### 4.4. Заходи з пожежної безпеки

Горіння – складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин й матеріалів пожежі за ДНБ В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва» поділяються на відповідні класи та підкласи. Це приміщення (офіс, площею 114м<sup>2</sup>) відноситься до класу пожежі «А» та «Е».

Серед первинних засобів пожежогасіння особливе місце займають вогнегасники, які визначаються високою ефективністю дії. Вибір типу та визначення потрібної кількості вогнегасників здійснюється залежно від вогнегасної здатності вогнегасника, граничної площі, класу пожежі горючих речовин та матеріалів у захищаному приміщенні (стандарт ISO 3941-77).

По ступень пожежної небезпеки згідно з НАПББ.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпечністю» це приміщення (офіс, площею 114м<sup>2</sup>) відноситься до категорії «Д» та захищається:

1. Найшвидшим та найнадійшим засобом сповіщення про виникнення пожежі - установкою електричної пожежної сигналізації (ЕПС), яка контролює відразу кілька показників, наприклад температуру дим тощо.
2. Для ліквідації загорянь, офісу, площею 120 м<sup>2</sup> встановлено 2 дутлекислотні вогнегасники місткістю 2л – ВБК-1.4 При чому відстань від



можливого осередку пожежі до місця розташування вогнегасника не перевищує 20м.

### **Первинний інструктаж**

Первинний інструктаж на робочому місці проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

### **Плани евакуації**

План евакуації повинен бути надрукований на листку формату не менше А3.

На плані евакуації повинно бути вказано:

- місцезнаходження ручних вогнегасників,
- пожежних кранів,
- електрощитових,
- наявність телефонів в кабінетах,
- вказані місця основних запасних та аварійних виходів,
- знак протривої орієнтації, наявність аптечки,
- Центральний вхід позначкою "ВИХІД" решту "Запасний ВИХІД" та "Аварійний",
- рух при евакуації до основного виходу суцільною зеленою лінією,
- рух до запасного виходу штрих-пунктирною лінією,
- кожне приміщення має мати назву чорними буквами,
- рух в сторону евакуації представлений картинками чоловічка з стрілкою,
- в історії має бути розписано дії персоналу в випадку пожежі та аварії,
- шапка про затвердження плану евакуації керівником закладу
- назва адреса закладу на випадок повідомлення про пожежу сторонніми людьми,
- та номери телефонів закладу.

## Протипожежна сигналізація

Головною умовою для успішної ліквідації пожежі є швидке повідомлення пожежно-рятувальної служби про виникнення загоряння.

Для виклику пожежної команди на кожному об'єкті має бути телефонний або радіозв'язок.

Для швидкого повідомлення про пожежу встановлюють електричну пожежну сигналізацію, яка виявляє займання на початковій стадії, що забезпечує успішну боротьбу з вогнем.

## 4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

### Евакуація населення

У містах та інших населених пунктах, де є об'єкти підвищеної безпеки, при неповному забезпеченні захисними спорудами основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його в зонах, безпечних для проживання людей і тварин.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у районах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, помітного ураження стихійного лиха, аварій і катастроф.

Враховуючи обставинку, що склалась на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

Евакуація населення планується за випадок: аварії на атомній електростанції з можливим радіоактивним забрудненням території; усіх видів аварій з вивільненням сильнодіючих ядовитих речовин, загрози катастрофічного затоплення місцевості, лісових торфових пожеж, землетрусів, зсувів та інших

геофізичних гідрометеорологічних явищ з важкими наслідками. У воєнний час — від уражаючих факторів зброї масового ураження, звичайної зброї.

Щоб організовано провести евакуацію, не допустити паніки і загибелі людей необхідно: завчасно планувати евакуацію населення; визначити райони, придатні для розміщення евакуйованих з небезпечних зон; організувати оповіщення керівників підприємств і населення про початок евакуації; організувати управління евакуацією, турбуватися про життєзабезпечення в місцях розміщення евакуйованого населення; організувати навчання дітей під час проведення евакуації.

Масштаби евакуації залежать від масштабу поширення ураження чи загрози надзвичайної ситуації. Успішність проведення евакуації залежить від підготовленості керівництва об'єктів, населених пунктів, адміністративних територій, керівників держави, населення, сил і засобів.

Розрізняють такі види евакуації:

а) загальна евакуація — будівля або населений пункт звільняються повністю;

б) часткова евакуація — звільняється частина приміщення, населеного пункту чи адміністративного району; при частковій евакуації необхідно обмежити господарсько-виробничу діяльність і збільшити шанси на врятування; така евакуація в будівлю може перерости в загальну евакуацію;

в) негайна евакуація є терміновим заходом, якщо надзвичайна подія (пожежа, вибух, аварія та ін.) уже виникла або може виникнути в обмежений відрізок часу; кожний з названих видів евакуації під впливом обстановки, що змінюється, може перерости в негайну евакуацію;

г) тимчасова евакуація — проводиться при порівняно невеликій, тимчасовій загрозі (підняття рівня води, хімічна аварія на віддаленні та ін.).

Евакуація населення з небезпечних районів і зон (крім зон карантину) проводиться у разі загрози життю та здоров'ю людей. Евакуації підлягає все населення району, якому загрожує небезпека.

Евакуаційні заходи передбачають завчасну розробку планів евакуації, підготовку зон і районів розміщення для нормальної життєдіяльності евакуйованого населення; підготовку всіх видів транспорту; створення необхідних структур і органів управління на період евакуації; проведення комплексу заходів для охорони громадського порядку і підтримання організованості серед населення.

В обстановці загрози населенню особливого значення набуває термін евакуації людей за межі небезпечних зон. За таких умов у мінімальний термін евакуацію можна провести комбінованим способом, який полягає у тому, що масове виведення населення із небезпечної зони пішки поєднується з вивезенням деяких категорій населення всіма видами наявного транспорту.

Про початок евакуації населення повідомляють на підприємствах, установах, у навчальних закладах, а також через радіотрансляційну мережу і місцеве телебачення.

Дізнавшись про початок евакуації, люди повинні негайно підготуватися до виїзду (виходу), скласти необхідні речі, засоби індивідуального захисту, медикаменти, продукти, документи і гроші. У будинку, квартирі зняти фіранки з вікон, прибрати предмети і речовини, які легко спалають.

Речі брати із собою лише необхідні: одяг, взуття, білизну. В комплекті одягу бажано мати плащ і спортивний костюм, взуття (гумове або на гумовій основі). Обов'язково потрібно взяти теплі речі, навіть якщо евакуація проводиться влітку.

Продукти харчування (на 2-3 доби) треба брати ті, які зручно зберігати і які не потребують тривалого приготування: консерви, концентрати, сухарі та ін. Воду доцільно налити у фляжку.

Важливо не забути документи: паспорт, військовий квиток, трудову книжку або пенсійне посвідчення, диплом (атестат про закінчення навчального закладу), свідоцтва про одруження і народження дітей.

Після того, як всі необхідні речі, продукти харчування і медикаменти складені, безпосередньо перед виходом із будинку чи квартири треба перевірити

чи відключені газ, електроприлади, освітлення, перекриті водопровідні крани, закриті вікна і двері. В установлений час слід прибути з усім необхідним на ЗБП.

Прибулі на збірний евакуаційний пункт реєструються, розподіляються за видами транспорту, ешелонами, автоколонами, а ті, що йдуть пішки, — за колонами.

Евакуація в умовах радіоактивного забруднення чи зараження місцевості небезпечними хімічними речовинами проводиться закритим транспортом.

При аваріях на підприємствах хімічної промисловості евакуйованих необхідно забезпечити індивідуальними засобами захисту.

Розселяють евакуйованих у будинках і квартирах місцевих жителів (у порядку підселення), гуртожитках, клубах, пансіонатах та інших придатних для житла приміщеннях.

Підвали, погребі необхідно пристосувати під ПЗУ.

Забезпечення евакуйованих продуктами харчування і предметами першої необхідності організується через місцеві торговельні організації, мережу громадського харчування і побутового обслуговування.

У місцях розселення евакуйоване населення повинно суворо дотримуватися розпорядження місцевої адміністрації, органів цивільного захисту. Його залучають до роботи в сільському господарстві, на лісгосподарському виробництві, на місцевих підприємствах і підприємствах, виведених із небезпечної зони, які продовжують роботу в замській зоні.

#### **4.6. Висновки до четвертого розділу**

При роботі в офісі можуть виникати небезпеки різної тяжкості:

а) *фізичні*:

- електромагнітні випромінювання;
- статичне напруження;
- рентгенівські випромінювання;
- занижена вологість повітря робочої зони.

б) *психофізіологічні*:

- перенапруга зору;
- інтелектуальні навантаження;
- емоційні навантаження;
- монотонність праці.

Усунення цих небезпек можливо при правильній побудові системи управління охороною праці (СУОП) в приміщенні, а також її ефективної роботи за такими напрямками:

- організаційна діяльність;
- робота з удосконалення засобів безпеки;
- робота з поліпшення умов праці;
- контроль.

Всі заходи по забезпеченню безпеки проводяться комплексно з урахуванням виробничих і особистісних факторів і відповідають нормативній базі нашої країни.

Заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни також відповідають нормативним актам України і забезпечують безпечні та комфортні умови праці працюючих.

Заходами щодо пожежної безпеки офісу, площею 120 м<sup>2</sup> встановлено 2 вуглекислотні вогнегасники місткістю 3,5л. При чому відстань від можливого осередку пожежі до місця розташування вогнегасника не перевищує 20 м. Також приміщення захищається найшвидшими та найнадійнішими засобом сповіщення про виникнення пожежі - установкою електричної пожежної сигналізації (ЕПС), який контролює відразу кілька показників

Застосовано зволоження повітря до 60-70 %. Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою встановлених у приміщенні біполярних аероіонізаторів.

Для забезпечення вентиляції встановлена установка двох систем: набірної приточної і набірної витяжної систем:

1) приливна установка в складі якої: вентилятор ВКМС 315, гнучкі вставки, фільтр, діаметром 315, калорифер, такого ж розміру, зворотній клапан, шумоглушник, зовнішні ґрати;

2) автоматика;

3) витяжна система в складі: вентилятор Вентс Всмс 315, гнучкі вставки, зворотній клапан, зовнішні ґрати, шумоглушник.

Передбачені заходи з цивільної оборони (для сил цивільної оборони у вогнищах хімічного ураження(ВХУ)).

Кафедра БВУП  
Національний університет  
"Запорізька політехніка"

## ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що створення та впровадження офісу з управління проектами як підструктури організації є дієвим інструментом для підвищення організаційної спроможності у досягненні стратегічних завдань.

Налагодження системи управління проектами в неприбутковій організації є обов'язковою умовою успіху її діяльності, якщо така організація діє у мультипроектному середовищі. Варто зазначити, що робота офісу з управління проектами у неприбутковій організації значною мірою має бути направлена саме на реалізацію її місії та стратегічних завдань, та слугувати взаємозв'язком між впровадженням проектів та реалізацією стратегії. Це визначається самою сутністю функціонування неприбуткових громадянських організацій, які створюються на добровільних засадах для досягнення спільної мети членів.

У даній роботі, процес створення та впровадження офісу з управління проектами описувався як проект та основі аналізу проектної діяльності благодійної організації «ГЕОВ». Основними перешкодами щодо підвищення результативності проектної діяльності в організації були:

- Нерозвинений напрямок управління людськими ресурсами, що також означає відсутність підтримки для проектних менеджерів
- Відсутність чіткої фінансової політики та стандартів у здійсненні фінансового управління.
- Слабо розвинена система середньострокового планування (як щодо тактичного планування так і щодо планування в рамках довготривалих проектів.
- Відсутні єдині стандарти та процедури в сфері УП
- Залучення значною мірою власних ресурсів здійснення проектної діяльності, що призводило до перевантаження працівників та сприяло її вигорання.

Для підвищення спроможності Організації досягати своїх стратегічних цілей на основі проведеного аналізу пропонується створити та впровадити модель



офісу з управління проектами, спрямованого на досягнення стратегічного результату.

Впровадження цієї моделі ОУП буде сприяти:

- Формуванню та реалізації в Організації краще сформованого, збалансованого портфеля проектів, управління яким забезпечує постійний контроль розподілення загрузок між виконавцями, контроль ходу виконання проектів та їх стану, виявлення та усунювання пробілів у інформаційному забезпеченні.
- Регулярне планування та прогнозування з метою виявлення існуючих можливостей та потенційних загроз у реалізації проектів, основних проблем та ризиків, перевитрат та недовитрат бюджетів, оцінки загального фінансування проектів.
- Застосуванню єдиної схеми встановлення пріоритетів для всіх проектів, які входять до портфеля Організації через діяльність Ради з управління проектами.
- Навчанню та підвищенню кваліфікації керівників проектів, по мірі необхідності.
- Побудові та посиленню взаємозв'язків між керівниками проектів та керівниками функціональних підрозділів та оптимізації використання ресурсів Організації.

Створення ОУП як підструктури Організації значною мірою впливає на саму організаційну структуру, корпоративну культуру та традиції, які склалися в сфері управління. Для того, щоб максимально відповідати встановленим в Організації взаємозв'язкам та корпоративній культурі, а також щоб заручитися підтримкою з боку керівництва та працівників Організації, організаційна структура, яка включає функціонування ОУП, повинна відображати матричну систему управління. Волночас, структура самого офісу має передбачати діяльність Ради з управління проектами, сприяти налагодженню взаємодії між керівниками функціональних підрозділів та керівниками проектів, що в свою

чергу відповідає культурі прийняття рішень колегіальним шляхом, як це усталено в Організації.

Для створення та початку роботи ОУП в Організації пропонується така послідовність кроків:

1. Детальний аналіз проектної діяльності Організації, виявлення перешкод та факторів успіху під час реалізації проектів

2. Визначення та погодження моделі ОУП, найбільш прийнятної для Організації.

3. Створення та впровадження ОУП, що включає в себе розробку та затвердження Статуту ОУП Організації, формування команди ОУП, реформування організаційної структури загалом, створення бази даних реалізації всіх проектів Організації, розробка необхідних бізнес-процесів щодо впорядкування системи документообігу, формування збалансованого портфеля проектів Організації.

4. Здійснення заходів щодо оцінки роботи ОУП та формування рекомендацій щодо покращення його роботи у майбутньому: формування критеріїв успіху діяльності ОУП та проведення проміжного оцінювання його роботи.

Водночас одним з визначальних факторів успіху впровадження ОУП є підтримка працівників та керівництва Організації. Тому в процесі впровадження ОУП значна увага має бути приділена формуванню команди фахівців в управлінні проектами та реформуванню самої структури Організації зі збереженням корпоративної культури та усталених успішних традицій управління та колегіального прийняття рішень

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 2000. – 215 p.
2. Bigelow D. Want to Ensure Quality? Think Portfolio Management// Expert series, PM Solutions ([http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm\\_spo.pdf](http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm_spo.pdf))
3. Greer M. What's Project Portfolio Management (PPM) & Why Should Project Managers Care About It? (<http://www.michaelgreer.com>)
4. Miller B. Portfolio Management, Linking Corporate Strategy to Project Priority and Selection// Expert series, PM Solutions ([http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm\\_spo.pdf](http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm_spo.pdf))
5. Penypacker J., Sepate P. Project Portfolio Management and the Strategic Project Office//Expert series, PM Solutions ([http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm\\_spo.pdf](http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm_spo.pdf))
6. Penypacker J.S. Project portfolio management Maturity/ Center for Business Practices ([http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm\\_spo.pdf](http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/ppm_spo.pdf))
7. Rietiker S. In search of Project Portfolio Management Processes ([http://www.maxwideman.com/guests/pm\\_processes/view.htm](http://www.maxwideman.com/guests/pm_processes/view.htm))
8. Афанасьев М. В. Управление проектами: Навч.- метод. посіб. - Х.: ИНЖЕК, 2007. - 271 с.
9. Батенко Л.П. Управление проектами: Навч. посіб. / Батенко Л.П., Загорелых С.А., Лещинська В.В.; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2003. - 231 с.
10. Богатиренко А. А. Управление персоналом у схемі динамічного підходу до організаційного проектування // Торгівля і ринок України. - Донецьк, 2004. - Вип.17, т.1. - С.44-45.
11. Богданов В. В. Управление проектами в Microsoft Project 2002. - СПб.: Питер, 2003. - 649 с.
12. Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А. Модели и методы мультипроектного управления. М.: ИПУ РАН, 1997.
13. Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А. Модели и методы

мультипроектного управління. М.: ИПУ РАН, 1997.

14. Бушуев С. Д. Управління проектами розвитку підприємств: Конспект лекцій - К., 2006. - 90 с.

15. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами Монография / Українська асоціація управління проектами. - 2-е вид.- К., 2000. -312 с.

16. Васильев Д.К., Заложнев А.Ю., Извиков Д.А., Цветков А.В. Типовые решения в управлении проектами. М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.

17. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.

18. Верба В.А. Проектний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. / Верба В.А., Гребешова О.М., Вострыков О.В.; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2002. - 297 с.

19. Вировий В. І. Соціальні технології як метод управління трудовими процесами // Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку. - Хмельницький, 1997. - Ч.2. - С.442–444.

20. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. [Учеб. для студентов экон. спец. вузов] / Под ред. О. С. Виханского. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2004. - 415 с.

21. Гаскалова Н. Л.. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Харк. держ. екон. ун-т. - Х.: ВД «ЛНЖЕК», 2005. - 275 с.

22. Герчикова И. Н. Менеджмент: [Учеб. для студентов экон. спец. вузов]. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи: Изд. об "ЮНИТИ", 2001. - 589 с.

23. Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.-практ. конф. 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. - Львів, 2003. - 206 с.

24. Дзюбовська О. М. Проблема адаптації членів команди проекту // Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом. - Львів, 2004. - Ч.1. - С.55–59.

25. Динамическое лидерство в управлении проектами :Бушуев С.Д.,

Морозов В.В. Монография / Украинская ассоциация управления проектами. - 2-е изд. - К., 2000. - 312с.

26. Дуднева Ю. Е. Формування та мотивація команди менеджменту проекту // Економіка: проблеми теорії та практики. - Д., 2005. - Вип. 201, т.1. - С.229-234

27. Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами. - К.: КНЕУ, 2003. - 231 с.

28. Заклекта О. С. Управління проектами та навчання персоналу підприємства // Теоретичні та прикладні питання економіки. - К., 2005. - Вип. 7. - С.272-277

29. Закон України "Про об'єднання громадян" від 16.06.1992 р. № 2460-XII. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, N 34, С. 504.

30. И.И. Мазур В.Д. Шпирь Н.Г. Ольдерогге. Управление проектами. Учебное пособие, 2-е издание/Под общей редакцией профессора И.И. Мазура.- М.: «Омега», 2004 – 687 с.

31. Ильин В.В. Проектный офис – Центр управления... проектами. Системный подход к управлению компанией. Вершина, 2007 г., - 264 стр.

32. Кендалл Г., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI

33. Клиффорд Ф. Грей, Крик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. - 528 с.

34. Мобильяцький Л.Є. Управління проектами: Навч. посібник. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. - К., 2002. - 198 с.

35. Кузмішин П. Менеджмент проектування та підтримка регіонального розвитку // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. - Львів, 2003. - Вип.5 (43), ч.1/ Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України. - С 52-61.

36. Кэтлин Бенкс Ф. Уоррен Мак-Фарлан. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании.- 2007, Williams, 240с.

37. Лобур М. В. Управління процесом проектування в середовищі розподілених САПР // Вісник. - Львів, 2007. - N591: Комп'ютерні системи проектування. Теорія і практика. - С.16–21

38. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

39. Матвіїшин Є.Г. Планування проектних дій: Навчальний посібник. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 216с.

40. Матвіїшин Є.Г., Чемерис А.О. Інвестиційні інструменти проектного менеджменту : Навчально-методичний посібник. – Львів: ЛФ УАДУ, 2001. – 72с.

41. Мельман В. А. Системная модель управления строительными проектами // Коммунальное хозяйство городов. - К., 2006. - Вып.72: Сер.: Технические науки. - С.120–124

42. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посібн. - Умань: 2008. - 214 с.

43. Опалько Ю. Форми участі неурядових організацій у виробленні та реалізації державної політики. – Національний інститут соціальних досліджень (<http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/01.htm>)

44. Осорський Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.

45. Паздерник Л. М. Соціально-психологічні аспекти управління // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. - Хмельницький, 2004. - С.368–370.

46. Палига Є. М. Соціологічні аспекти моніторингу в системі корпоративного управління // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. - Львів, 2002. - Вип.3 (34): Механізми регулювання регіонального ринку праці. - С.315–324

47. Польшаков В.І., Пельшаков І.В. “Корпоративна система управління проектами в проектно-орієнтованих організаціях” // Збірник “Авіаційно-космічна техніка і технологія”, випуск № 42, жовтень 2003 р.- С. 39-43.

48.Польшаков І.В. “Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами” // Збірник наукових праць університету економіки та права “КРОК”, 2003 р.- С. 83-93.

49.Практикум з курсу «Управління проектами» для студентів-магістрів усіх спеціальностей / Укл. Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, Г. М. Хворова. - К.:КДЕУ, 1996. - 15 с.

50.Проектний менеджмент: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.В.Гриньов, І.А.Дмитрієв, Д.У.Бікулова та ін.; Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х., 2006. - 240 с.

51.Рач В. А. Идентификация компетентности в сфере управления проектами // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2007. - N1 (21). - С.143–159.

52.Рач В. А. Особенности взаимодействия руководителя и команды на различных этапах проекта // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2004. - N1 (9). - С.160–170

53.Рач В. А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2000. - Вип.1 (1). - С.7–9.

54.Ребенок А. В. Управління реалізацією інвестиційного проекту підприємства з використанням векторного моделювання // Економіка: проблеми теорії та практики. - Д., 2007. - Вип.230. - С.535–546

55. Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам – членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі № CM / Res (2007) 14 (Прийнято Комітетом Міністрів 19 жовтня 2007 р. на 1006-му засіданні заступників Міністрів) // <http://www.ucr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6032308>

56.Рибак А. І. Дослідження про теорію і практику управління проектами // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2005. - N3 (15). - С.13–19

57.Рижиков В. С. Управління проектами: Навч. посіб. - Краматорськ: ДДМА, 2008. - 183 с.

58. Руководство по вопросам Проектного Менеджмента.:Пер. с англ./ Под ред. С.Д. Бушуева, 2-е издание, перераб. - К.: Издательский дом "Ділова Україна", 2000. - 198с.

59.Скиба М. В. Сутність проектного аналізу як складової проектного менеджменту // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2000. - Вип.1 (1). - С.120–121

60. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуев С.Д. Украинская ассоциация управления проектами. - К.: Издательский дом "Ділова Україна", 2001. - 640с.

61. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002-2006 роки: Звіт за даними дослідження/ Підготовлено Творчим центром Каунтерпарт. Л. Паливода, О. Кікоть. – К.: БФ "Творчий центр Каунтерпарт" 2006. – С.4.

62.Тарасюк Г. М. Управління проектами: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] - 2-е вид. - К.: Каравела, 2006. - 319 с.

63.Телишевская Л. И. Проектный менеджмент в системе менеджмента предприятий // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. - Донецк, 2002. - Т.2. - С.139–146

64.Тіміштиний О. Г. Деякі аспекти формування генетичного коду проектного менеджера у відповідності до умов проекту при портфельному управлінні // Управління проектами та розвиток виробництва. - Луганськ, 2007. - N1 (21). - С.49–57

65.Трілленберг, Вілфрід Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів. - Тернопіль: Екон. думка, 2002. - 94 с.

66.Тян Р. Б. Система управління проектом // Вісник. - Д., 2007. - Вип.14. - С.181–186

67. Україна: оцінка шістнадцяти років незалежності. Лютий 2008. Звіт складено для партнерського комітету США – ЄС з питань України / Бугайський



Я., Пайфер С., Сміт К., Волландер С.; Передмова: Бжезинський З., Рюе Ф. / Центр Стратегічних і Міжнародних досліджень. – Вашингтон: CSIS Press, 2008. – С. 3.

68. Управление проектами. / Справочник для профессионалов. / Под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - М.: Высшая школа, 2001 - 875 с.

69. Управление проектами. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. - М.: Экономика, 2001. - 576 с.

70. Управління проектами - філософія розвитку // Вісник. - О., 2007. - Вип.26. - С.124–126

71. Федунець П. Д. SWOT-аналіз проектно-орієнтованого методу навчання персоналу // Менеджмент у XXI столітті: розвиток організацій та управління персоналом. - Львів, 2004. - Ч.1. - С.165–167

72. Чернега А. М. Впровадження інформаційних систем управління інвестиційними проектами // Вісник соціально-економічних досліджень. - Одеса, 2007. - Вип.27. - С.386–392

Кафедра БВУД  
Національний університет  
"Запорізька політехніка"