



<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТІВ

В сучасному світі навички управління проєктами допомагають командам та організаціям досягати цілей ефективніше та швидше. Пошук найбільш раціональних та дієвих способів планування, управління та виконання робіт важливий для будь-якого колективу та компанії. В теорії і практиці управління проєктами немає універсальних процесів, інструментів та компонентів, проте проєктний менеджер повинен знати і розуміти різні методи, інструменти, процедури для того, щоб вміло підібрати і використати під цілі конкретного проєкту. В статті розглянуто етапи ініціювання та планування проєктів, розкрито суть та особливості використання деяких інструментів для ефективної постановки цілей проєкту, відстеження їх виконання в процесі моніторингу і реалізації проєкту, оцінювання результативності при закритті проєкту.

**Ключові слова:** проєкт; проєктний менеджмент; планування; моніторинг; оцінювання; дерево цілей; показники ефективності.

**Постановка проблеми.** Проєктний менеджмент – це процес управління проєктами, що передбачає їх планування, організацію та реалізацію задля досягнення поставлених цілей у конкретно заданих часових та бюджетних межах. Він дозволяє отримати результати необхідної якості, що задовольняють потреби, заради яких був ініційований проєкт; дотриматися термінів отримання результатів, у тому числі синхронізації із залежними від проєкту роботами організації; ефективно управляти ресурсами – фінансовими, матеріальними та трудовими.

Бізнес, який не використовує досі системи проєктного менеджменту, дуже ризикує програти конкурентам в стратегічній перспективі. Величезна кількість реальних проєктів так і не були реалізовані через відсутність систематизації робочих процесів та контролю ресурсів.

Проєктний менеджмент у вузькому значенні – це набір інструментів для планування, організації та реалізації проєктної

діяльності. Принципи проєктного менеджменту: систематизація, ефективність, націленість на результат. Реалізація таких принципів забезпечується специфічною методологією, процесами та інструментарієм.

Навички управління проєктами допомагають колективам досягати цілей ефективніше. Пошук найбільш раціональних та дієвих способів планування, управління та виконання робіт важливий для будь-якого колективу та компанії.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** У сучасній практиці управління проєктами плануванню та його якості надається ключове значення. Це пов'язано з тим, що набагато вигідніше і практичніше як з економічної, так і з організаційної точок зору, спробувати заздалегідь закласти в проєкт усі його елементи, включаючи і ризики, ніж потім у процесі реалізації намагатися «гасити пожежі» через відсутність потрібних завдань чи ресурсів.

В теорії і практиці управління проєктами немає універсальних процесів, інструментів та компонентів. Здебільшого це обумовлено тим, що проєкти реалізуються в різних галузях, з різними цілями, в різному середовищі та в різних форматах. Проте, проєктний менеджер повинен знати і розуміти різні методи, інструменти, процедури для того, щоб вміло підібрати і використати під цілі конкретного проєкту.

**Цілі дослідження.** Метою даної статті є огляд змісту та особливостей застосування деяких інструментів проєктного менеджменту при плануванні, моніторингу та оцінці проєктів.

**Основні результати дослідження.** Звичайно, кожен проєкт – унікальний і не може бути спланований і реалізований за єдиною методикою, процесами та інструментарієм. Проте в загальному вигляді кожен проєкт проходить ряд логічних стадій, зокрема (рис. 1):

- ініціація проєкту;
- планування та розробка проєкту;
- реалізація проєкту;
- моніторинг і контроль проєкту;
- завершення проєкту.

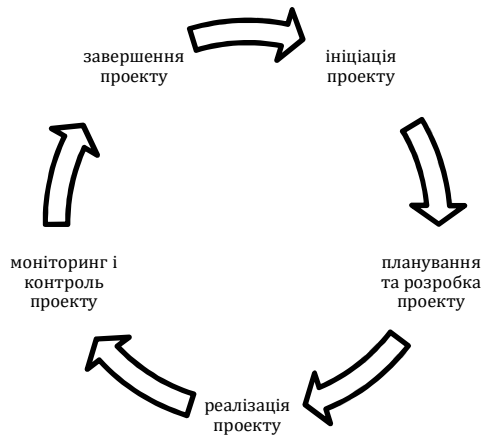


Рис. 1. Життєвий цикл проекту

Кожна стадія характеризується специфічними бізнес-процесами та інструментами, які найбільш ефективно працюють саме в конкретний період життєвого циклу. Також важливою категорією, яка пронизує всі стадії, є поняття функцій проектного менеджменту (рис. 2).



Рис. 2. Система функцій проектного менеджменту

Основними функціями проектного менеджменту, які визначені Американським інститутом управління проектами та спрямовані на управління цілями, є: управління обсягом робіт, якістю, витратами, часом.

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами, є: управління персоналом або людськими ресурсами; управління комунікаціями або інформаційними зв'язками, управління контрактами та забезпеченням проекту; управління ризиком; управління проектною інтеграцією.

Саме поєднання цих функцій та інструментів їх реалізації забезпечує виконання проекту, дозволяє досягнути бажаного результату.

Планування кожного проекту повинно починатись з детальної розробки його концепції, що передбачає формування ідеї та мети проекту, постановку завдань, опису очікуваних результатів, формування основних характеристик та попередню, іноді дуже приблизну, оцінку доцільності його реалізації.

*Концепція проекту* (концептуальна нота) – це попередній план впровадження ідеї проекту, який розробляється з метою оцінки перспективності пропозиції (рис. 3). Метою оцінки є відбір з декількох альтернативних варіантів реалізації проектів найбільш перспективних.

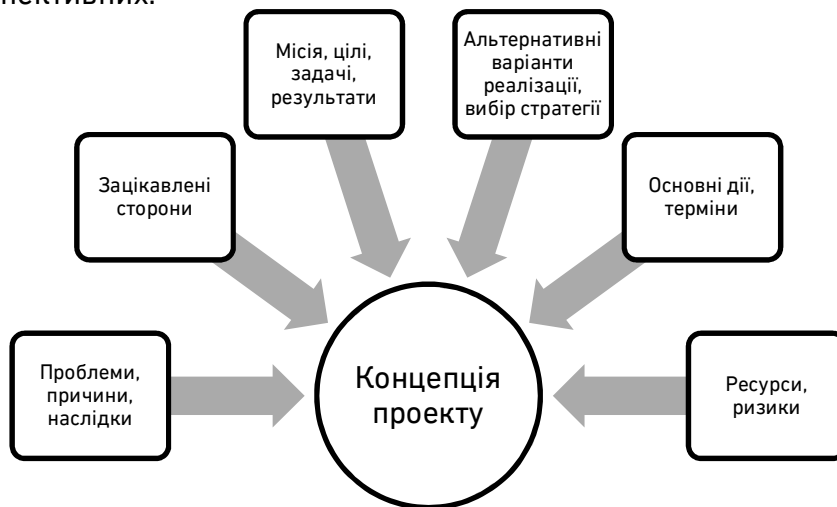


Рис. 3. Елементи концепції проекту

На початковому етапі виникнення та формулювання ідеї проекту, насамперед необхідно провести аналіз поточного стану ситуації, сфери, галузі, сегменту, регіону і т.д. Ігнорування цього етапу може



призвести до неправильної постановки цілей або неврахування інтересів стейкхолдерів, що в підсумку може звести нанівець всі зусилля.

*Місія (головна мета)* проєкту і цілі повинні бути чітко сформульовані й описані, оскільки це є основою для подальшої роботи. Загальна мета (місія) – це більш широка глобальна мета, досягненню якої сприятиме проєкт.

Проєкт не може бути успішним, коли команда не знає його цілей. Без чітких цілей колектив не просто позбавляється мотивації, а й ризикує розпочати працювати над неправильною метою чи витратити зайві сили на малопродуктивну працю. За допомогою інструментів управління проєктами ви визначаєте цілі заздалегідь. Таким чином, всі учасники проєкту знають ці цілі та можуть разом прагнути до їх досягнення.

Одним з популярних та ефективних інструментів, які варто використати на стадії ініціювання і розробки ідеї проєкту, є дерево цілей.

*Дерево цілей* – це структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей організації, в якій виділені основна мета (місія), а також підлегли їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів деталізації.

При побудові дерева цілей на практиці потрібно враховувати, що мета буде досягнута, коли будуть досягнуті всі її підцілі, таким чином забезпечується повнота визначення мети й зв'язаність цілей між рівнями.

За технологією дерево цілей формується «зверху-вниз» рівень за рівнем, до тих пір, поки не з'явиться можливість «оцифрувати» показники, а також призначити відповідального за її досягнення.

Вони напряму пов'язані з проблемами чи потребами цільових груп та кінцевих бенефіціарів. Досягнення цілей проєкту має сприяти досягненню загальної мети проєкту.

Можна використовувати різні варіанти побудови дерева цілей:

1. Метод «проблема – ціль» (рис. 4). Дерево цілей будується шляхом переформулювання проблем, які зумовили виникнення потреби у проєкті у цілі, створення взаємовідносин «засоби – результати» та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

2. Метод «піраміда цілей». При використанні цього методу загальна мета проєкту розбивається на підцілі 1 рівня за визначеними критеріями. Найчастіше при створенні ієрархії цілей за критерій використовують сфери діяльності, засновані на

горизонтальному поділі праці (економіка, екологія, соціальна сфера, виробництво, маркетинг тощо).

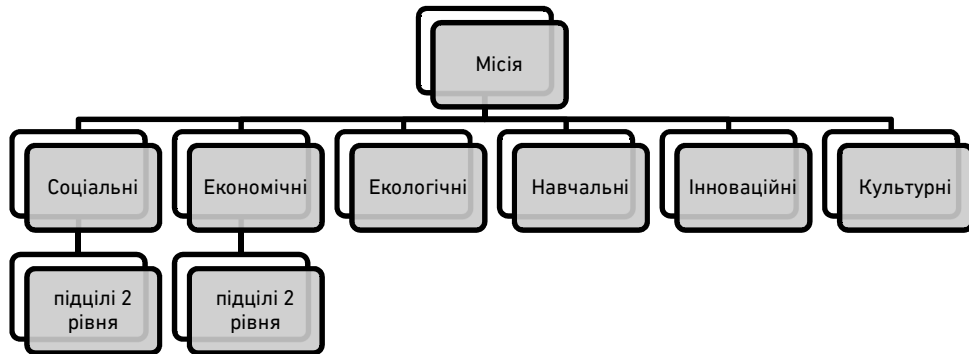


Рис. 4. Приклад декомпозиції загальної мети за функціональними сферами

3. Метод «цілі – результати». При формуванні ієрархії до кожної підцілі прописуються результати та наслідки, які будуть досягнуті в результаті реалізації проєкту (рис. 5).

*Результати* – це безпосередньо відчутні результати (продукти та послуги) проєкту, які значною мірою є під контролем керівництва проєкту. Деякі приклади такої вихідної продукції: проведені навчання, аналітичні звіти, техніко-економічні обґрунтування, заходи (наприклад, семінари), посібники та інструкції, технічні проєкти, побудовані чи відремонтовані об'єкти інфраструктури і т.д.

Результативні наслідки проєкту суттєво відрізняються від вихідної продукції, яку ви створюєте. Це кінцеві досягнення на рівні цільової групи. Результативні наслідки проєкту показують зміни, що відбулися завдяки вихідній продукції вашого проєкту. Наприклад, «тренінги/навчання» як продукт проєкту призводять до «покращення професійних вмінь» і «застосування позитивних звичок» (результативні наслідки проєкту).

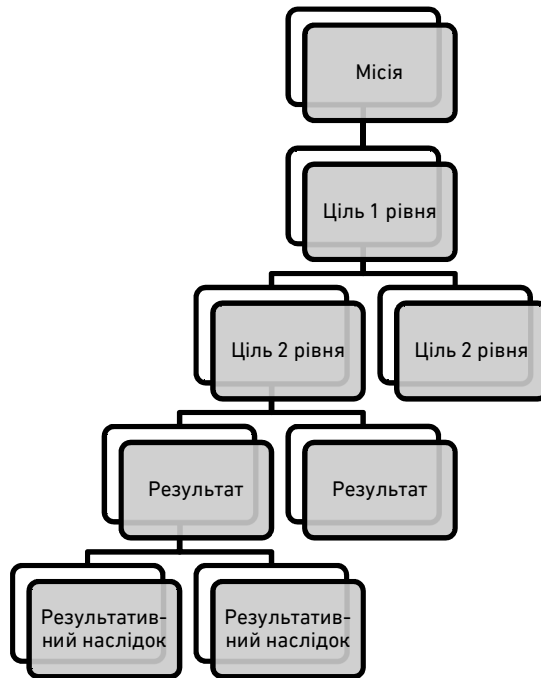


Рис. 5. Приклад декомпозиції загальної мети з урахуванням результатів і наслідків проекту

4. Метод «цілі – результати – заходи». Для отримання результатів за проектом необхідно здійснити певні дії і виконати певні роботи. Логіка впровадження проекту показує логічний зв'язок між цілями проекту та запланованими діями. Вона застосовується з метою зрозуміти, чи забезпечить запланована діяльність досягнення цілей проекту (рис. 6).

Розташуйте всі ці компоненти у такому порядку:

- мета;
- цілі;
- результати, необхідні для досягнення цілей/цілі;
- дії, необхідні для досягнення кожного із результатів.

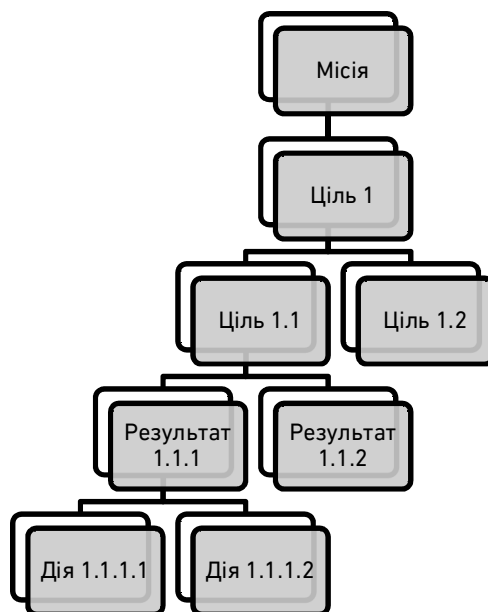


Рис. 6. Приклад декомпозиції загальної мети з урахуванням результатів і дій, необхідних для їх досягнення

Цей метод є достатньо громіздким, тому зручно реалізувати його не у графічному, а у табличному вигляді.

Який би метод побудови дерева цілей ви не обрали, на практиці потрібно враховувати, що мета буде досягнута, коли будуть досягнуті всі її підцілі.

Особлива увага повинна бути приділена правильному формулюванню цілей. Адже саме воно лежить в основі планування проєкту, моніторингу його реалізації та оцінюванні результатів.

На основі чітко прописаних цілей повинні бути сформульовані так звані ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicator), які є кількісною мірою вимірювання, яка використовується для оцінки прогресу в досягненні встановлених цілей. Кожен проєкт має свій набір KPI залежно від довгострокових цілей, сфери діяльності, типу управління та багатьох інших факторів.

Ключові показники ефективності дають вам вимірні та дієві дані про результати вашого проєкту. Правильно встановлені KPI допомагають відстежувати найважливіші показники проєкту та дозволяють вам постійно бути напоготові. Завдяки такому підходу, ви зможете своєчасно вносити необхідні зміни до вашого проєкту та уникати проблем, які могли б виникнути без вашого втручання.





KPI надають загальне зведення найактуальніших даних заснованих на прогресі виконання цілей та ключових результатів. Це допомагає визначити можливість виникнення проблем, перш ніж вони зможуть проявитись на повну силу. Крім того, ключові показники ефективності виявляють нові можливості для проєкту, перш ніж будь-хто інший зможе ними скористатися.

Правильно встановлені ключові показники ефективності є основою для моніторингу процесу досягнення цілей під час реалізації проєкту. Такий моніторинг дає можливість відстежувати правильність виконання запланованих дій, а також визначати, на яких ключових результатах слід зосередитись, щоб уникнути можливих проблем. Вимір ключових показників ефективності – це відмінний спосіб виявити довгострокові закономірності та створити базу даних необхідної інформації для планування майбутніх проєктів.

Перед завершенням як ключового, так і допоміжного результату слід перевірити, чи його KPI досягнуто. Якщо ні, то це дає можливість проаналізувати, які фактори вплинули на ситуацію і врахувати їх в майбутньому.

Для встановлення ефективних показників ефективності, які відповідають цілям проєкту, можна використовувати модель SMART. Це модель постановки ключових результатів за наступними метриками:

- Specific (конкретний, простий, розумний);
- Measurable (вимірний, значущий, мотивуючий);
- Attainable (досяжний, реальний);
- Relevant (доречний, розумний, реалістичний);
- Time-bound (обмежений у часі, обмежений за часом та бюджетом).

Постановка ключових показників ефективності за допомогою фреймворку SMART підвищує ефективність реалізації проєкту і ступінь досягнення намічених цілей.

Після того як дерево цілей створено та перевірено, можна починати визначати стратегію проєкту. Стратегія проєкту – це напрям проєкту, який забезпечує його успіх та виживання.

Для забезпечення успіху проєкту необхідно уважно проаналізувати усі альтернативні стратегії (усі окремі «гілки» на дереві цілей) та обрати ключову для вашого проєкту. Це одне з найбільш складних завдань у процесі розробки проєкту, оскільки стратегія визначає ваш проєкт (та буде оцінена як основна частина вашої концептуальної ноти).

Фаза планування проєкту має вирішальне значення для

досягнення цілей проєкту. В процесі планування проєкту необхідно визначити:

- Ø перелік робіт та їх результати;
- Ø терміни виконання робіт і відповідальних;
- Ø перелік і кількість необхідних ресурсів.

**Висновки.** Отже, система управління проєктами поступово стає золотим стандартом менеджменту і ті компанії, які не використовують методологію проєктного менеджменту значно програють в довгостроковій перспективі. Проте, незважаючи на популярність науки і практики управління проєктами, інформація та підходи до процесів планування і реалізації проєктів не є систематизованою, а окремі інструменти не глибоко розкриті і не адаптовані до вітчизняних умов. Розпочинаючи проєкт, насамперед необхідно пропрацювати його ідею, концепцію, що часто ігнорується виконавцями. Це передбачає визначення проблем, які здатен вирішити проєкт, та розробку системи цілей, на основі яких в подальшому буде відбуватись планування робіт за проєктом, моніторинг та оцінювання прогресу в досягненні цих цілей.

1. Андрєєва Т. Є., Петровська Т. Е., Титар Т. С. Проєктний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 364–370.
2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Бродська А. О. Використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 13. С. 8–11. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/8-11.pdf> (дата звернення: 20.05.2023).
4. Пелих В. Управління проєктами в інтегрованому суспільстві і його інструменти. *Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя*. Тернопіль : ТДТУ, 2008. С. 296.

## REFERENCES:

1. Andriieieva T. Ye. Petrovska T. E., Tytar T. S. Proektnyi menedzhment yak zasib dosiahnennia mety pidpriemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2011. No 34. S. 364–370.
2. Batenko L. P., Zahorodnikh O. A., Lishchynska V. V. Upravlinnia proektamy : navch. posib. K. : KNEU, 2003. 231 s.
3. Brodska A. O. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni proektamy pidpriemstv. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2013. Vyp. 13. S. 8–11. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/8-11.pdf>. (data zvernennia: 20.05.2023).
4. Pelykh V. Upravlinnia proektamy v intehrovanomu suspilstvi i yoho instrumenty. *Materialy dvanadtsiatoi naukovoї konferentsii TDTU im. I. Puliuia*. Ternopil : TDTU, 2008. S. 296.



**Frolenkova N. A.** [1: ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Korol B. O.** [1: ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **BASIC APPROACHES TO PROJECT PLANNING, MONITORING AND EVALUATION**

In today's world, project management skills help teams and organizations achieve goals more efficiently and quickly. Finding the most rational and effective ways of planning, managing and performing work is important for any team and company. There are no universal processes, tools and components in the theory and practice of project management. However, the project manager must know and understand various methods, tools, and procedures in order to skillfully choose and use them for the purposes of a specific project. The article examines the stages of project initiation and planning, reveals the essence and features of using some tools to effectively set project goals, track their implementation in the process of project monitoring and implementation, and evaluate performance at project closure. Each stage is characterized by specific business processes and tools that work most effectively in a specific stage of the life cycle. Also, an important category that permeates all stages is the concept of project management functions. It is the combination of functions and tools for their implementation that ensures the implementation of the project and allows you to achieve the desired result.

The planning of each project should begin with the detailed development of its concept, which involves the formation of the idea and goal of the project, the setting of tasks, a description of the expected results, the formation of the main characteristics and a preliminary, sometimes very approximate, assessment of the feasibility of its implementation. A project cannot be successful if the team does not know its goals. Without clear goals, the team not only loses motivation, but also risks starting to work on the wrong goal or spending excess energy on unproductive work. One of the popular and effective tools that should be used at the stage of initiating and developing a project idea is a goal tree, which can be built using various methods described in the article. On the basis of clearly defined objectives, Key Performance Indicators should be formulated, which are quantitative measures used to assess progress in achieving the established objectives. Each project has its own set of KPIs depending on long-term goals, field of activity, type of management and many other factors.

**Keywords:** project; project management; planning; monitoring; evaluation; goal tree; performance indicators.

Отримано: 22 травня 2023 року  
Прорецензовано: 27 травня 2023 року  
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року