



МІНІСТЕРСТВО
ОБОРОНИ
УКРАЇНИ

Методичні рекомендації з управління проектами



ЗАТВЕРДЖУЮ
Міністр оборони України
 А.ПОЛТОРАК
«20» 02 2019 року

Методичні рекомендації з управління проектами

ЗМІСТ

1 2 3 4

Перелік скорочень	3
Загальні положення.....	4
Основні терміни та визначення проектного управління.....	5
Організаційні засади діяльності з управління проектами	10
Процеси управління проектами	14
4.1. Ініціювання	14
4.2. Планування	19
4.3. Виконання	24
4.4. Моніторинг і контроль.....	25
4.5. Завершення	27
Перелік додатків	29



Перелік скорочень

ПВ	План витрат
БПП	Базовий план проекту
ВУЗ	Відділ управління змінами Департаменту воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва МОУ
ГШ ЗСУ	Генеральний штаб Збройних Сил України
ІСР	Ієрархічна структура робіт
Комітет реформ	Комітет реформ Міністерства оборони України та Збройних Сил України
КРПП	Календарно-ресурсний план проекту
МОУ	Міністерство оборони України
ПОР	Проектний офіс реформ Міністерства оборони України
СП	Статут проекту
СОБ	Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 20.05.2016 року, введений в дію Указом Президента України від 06.06.2016 року, №240/2016
ANSI PMI PMBOK GUIDE	American National Standards Institute, Project Management Institute's Guide to the Project Management Body of Knowledge
DOTMLPFI	(Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability) базові компоненти (складові) спроможності, визначені Рекомендаціями з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України 12.06.2017 року



РОЗДІЛ 1

Загальні положення

1.1. Мета та сфера застосування документу

Мета

Визначення порядку управління проектами для забезпечення їх своєчасного виконання з оптимальним використанням ресурсів та досягнення цілей оборонної реформи

Документ призначений для використання

- Структурними підрозділами МОУ, ГШ ЗСУ та іншими органами військового управління
- Зовнішніми суб'єктами, підрядниками та експертами, залученими до здійснення проектів

1.2. Методологічні засади

Документ розроблено на основі стандарту з управління проектами ANSI PMI PMBOK GUIDE, що є рекомендованим як базовий стандарт для проектного управління у МОУ, ГШ ЗСУ та інших органах військового управління.

Для вузькоспеціалізованих проектів (наприклад, в галузі технічних розробок, закупівель тощо) можуть бути використані інші методи та принципи проектного управління, що розроблені з урахуванням відповідної специфіки.



РОЗДІЛ 2

Основні терміни та визначення проектного управління

База накопичених знань	база історичної інформації і набутого досвіду за проектами, які було реалізовано
Базовий план проекту	погоджений і затверджений пакет документів, що використовується для управління проектами. Включає в себе Календарно-ресурсний план проекту та План витрат (у разі необхідності)
Відділ управління змінами	структурний підрозділ Департаменту воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міністерства оборони України, до повноважень якого входить розробка рекомендацій щодо виконання завдань та досягнення цілей оборонної реформи, а також забезпечення впровадження програмного та проектного менеджменту в систему оборонного планування в частині, що стосується Міністерства оборони та Збройних Сил України
Виконавці проекту	члени Проектної команди, які безпосередньо впроваджують заходи з виконання проекту та несуть відповідальність за досягнення результатів проекту
Експерти проекту	члени Проектної команди, які мають спеціалізацію у певній сфері та виступають джерелом фахових знань. Можуть бути як працівниками структурних підрозділів МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління, так і представниками третіх осіб (наприклад, зовнішні консультанти, представники донорських організацій та ін.)
Ескалація	винесення проблеми/питання/конфлікту на більш високий рівень обговорення за неможливістю розв'язання на поточному рівні
Заінтересовані сторони	це особи, групи або організації, які впливають та/або відчувають вплив рішень щодо управління проектом, результатів здійснення або наслідків проекту
Замовник проекту	сторона, яка заінтересована у досягненні цілей проекту та визначає основні вимоги до результатів проекту. Зазвичай є майбутнім власником результатів проекту
Звіт про завершення проекту	підсумковий звіт, що готується Керівником проекту та консолідує всю інформацію про досягнення результатів проекту і містить опис проекту, оцінку виконання проекту, очікуваний ефект від здійснення проекту, опис набутого досвіду та іншу інформацію



Ієрархічна структура робіт	декомпозований повний зміст робіт, які необхідно зробити для досягнення цілей проекту; створюється з метою спрощення управління роботами (поділу їх на більш дрібні операції до рівня, на якому такі роботи можуть бути оцінені та сплановані) та є основою Календарно-ресурсного плану проекту
Ініціатор проекту	структурний підрозділ МОУ, ГШ ЗСУ або іншого органу військового управління, або Робоча група Комітету реформ, що ініціює новий проект та формує Заявку на розгляд ініціативи для виконання покладених на них завдань та заходів оборонної реформи
Календарно-ресурсний план проекту	документ, що формується на підставі зібраних вимог до проекту, включає ієрархічну структуру робіт, графік виконання робіт, визначає склад необхідних ресурсів, оцінку тривалості та послідовності операцій. Календарно-ресурсний план проекту після погодження та затвердження стає частиною Базового плану проекту
Керівник проекту	особа, яка призначена МОУ, ГШ ЗСУ або іншим органом військового управління для керівництва Проектною командою та відповідає за досягнення цілей проекту
Комітет реформ МОУ та Збройних Сил України	консультативний орган МОУ з питань виконання заходів оборонної реформи України відповідно до цілей та завдань, визначених Стратегічним оборонним бюлетенем України.
♦ Підкомітет	структурний підрозділ Комітету реформ, основним завданням якого є здійснення координації, моніторингу та оцінки досягнення визначеної стратегічної та оперативних цілей
♦ Робоча група	підрозділ Підкомітету, основним завданням якого є проведення аналізу можливих шляхів та механізмів досягнення оперативної цілі та виконання завдань оборонної реформи
Консолідована звітність	звітність, яку надає відділ управління змінами на регулярній основі Міністру оборони України, що включає проектну та регулярну звітність
Контрольні точки	елементи КРПП, що позначають важливі події або досягнення результатів та використовуються для контролю над виконанням проекту. В Календарно-ресурсному плані мають нульову тривалість та конкретну дату
Координатор проекту	особа, яка відповідає за оперативне управління проектом, координацію взаємодії учасників проекту та заінтересованих сторін
Куратор проекту	особа, яка є відповідальною за управління проектом на стратегічному рівні, зацікавлена у досягненні стратегічної мети проекту та забезпечує його успішне здійснення



Моніторинг і контроль	безперервний процес збору актуальних даних про стан виконання проекту, аналіз прогресу проекту та перевірка отриманих результатів на відповідність поставленим цілям проекту та Базовому плану проекту
Набутий досвід	це інформація про найбільш важливі ризики проекту, проблеми, що виникли в ході виконання проекту, та шляхи їх вирішення, результати вжитих заходів, а також використані підходи до вирішення завдань проекту
Операційна діяльність	виконання ряду завдань, які мають, на відміну від проектної діяльності, постійний характер та націлені на створення повторюваного результату, послуги чи продукту
Операція проекту	робота, необхідна для досягнення результатів проекту, що визначається Керівником проекту в результаті проведення декомпозиції робіт проекту
План витрат	документ, що містить розподілений за часом бюджет проекту та використовується для вимірювання і контролю проектних витрат та є частиною Базового плану проекту; готується у випадку необхідності
Портфель	набір проектів або програм та інших ініціатив, об'єднаних разом з метою ефективного управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей
Програма	ряд пов'язаних єдиною ціллю проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо
Проект	це унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів, направлений на досягнення визначених цілей, в рамках обмеженого часу та ресурсів
Проектна звітність	звіти, які формуються щомісячно Керівником проекту для своєчасного інформування Координатора проекту, Куратора проекту та Спонсора проекту про хід проекту
Проектна команда	група посадових осіб МОУ, ГШ ЗСУ, інших органів військового управління, що формується з метою здійснення окремого проекту, складається з Керівника проекту, виконавців та експертів проекту, та розформовується одночасно із завершенням проекту
Проектний офіс реформ МОУ	постійно діючий консультативно-дорадчий орган Міністерства оборони України та Збройних Сил України для підготовки рекомендацій з питань досягнення мети та цілей оборонної реформи в Україні
Регулярна звітність	звіти, що формуються щомісячно секретарями робочих груп та підкомітетів та надаються до відділу управління змінами згідно наказу Міністерства оборони України від 20.07.2016 № 374



Розклад проекту

поетапний календарний графік, що описує взаємопов'язані операції проекту, заплановані дати початку та завершення їх виконання, тривалість та послідовність операцій, контрольні точки проекту та ресурси для виконання операцій

Спонсор проекту

особа, яка зацікавлена у стратегічних перевагах та досягненні цілей проекту, а також має достатні повноваження для забезпечення проекту усіма необхідними ресурсами

Спроможність (оперативна, бойова, спеціальна)

це здатність структурної одиниці (елементу) Збройних Сил України (сил оборони) або сукупності сил і засобів виконувати певні завдання (забезпечувати досягнення визначених військових цілей) за певних умов обстановки, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів

• Базові компоненти (складові) спроможності:

- D** доктринальна база – наявність концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів
- O** організація – наявність організаційної структури відповідних сил і засобів, які створюють відповідну спроможність
- T** підготовка – наявність системи підготовки відповідних сил і засобів, що створюють певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань
- M** ресурсне забезпечення – забезпеченість необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами
- L** якість управління та освіта – наявність належного рівня професійної підготовки керівного складу усіх ланок, системи військової освіти та науки, яка забезпечує обґрунтований розвиток та застосування військ (сил)
- P** персонал – наявність кваліфікованого та мотивованого особового складу
- F** військова інфраструктура – наявність об'єктів і окремих споруд, призначених для забезпечення виконання військами (силами) завдань збройної боротьби, а також для розміщення та забезпечення їх життєдіяльності
- I** сумісність – доктринальна, оперативна та технічна сумісність сил і засобів для спільних дій у складі сил оборони, а також багатонаціональних формувань



Статус-звіт проекту

короткий звіт про статус здійснення проекту, що містить інформацію щодо стану проекту, висновки та пропозиції; формується щомісячно Керівником проекту

Статут проекту

документ, що містить загальну інформацію про проект (цілі та рамки проекту, заінтересовані сторони, базові вимоги та обмеження, попередній бюджет та повноваження Керівника проекту та членів Проектної команди), авторизує його запуск та надає Керівнику проекту повноваження для використання ресурсів в рамках планування та виконання проекту

Управління проектом

частина загальної системи менеджменту, що націлена на досягнення стратегічних цілей та впровадження змін. Створені в результаті проектної діяльності результати передаються структурним підрозділам МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління для подальшого використання в операційній діяльності

Інші терміни, не визначені даним документом, вживаються у ньому в значенні, передбаченому чинним законодавством України та/або нормами міжнародного права.



РОЗДІЛ 3

Організаційні засади діяльності з управління проектами

Ознаки проекту. Підходи управління проектами

Проектна діяльність - це складова загальної системи управління, що доповнює функціональну діяльність (виконання операційних задач) і застосовується для створення, розвитку та набуття нових переваг.

В контексті функцій Комітету реформ МОУ та ЗСУ проектна діяльність спрямовується на підготовку, виконання, моніторинг та керування процесами реалізації стратегічних та оперативних цілей через формування проектів задля отримання очікуваних результатів та передачі їх замовникам. Ознаками проекту є наступні:

- ♦ результат проекту або технологія його здійснення є унікальними (присутній елемент новизни, що потребує аналізу, проектування та планування);
- ♦ діяльність має тимчасовий характер і потребує процедури запуску та завершення;
- ♦ діяльність вимагає залучення представників різних структурних підрозділів МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління, та створення проектної команди;
- ♦ діяльність не входить до функціональних обов'язків залучених учасників проекту і передбачає відведення робочого часу для роботи над проектом.

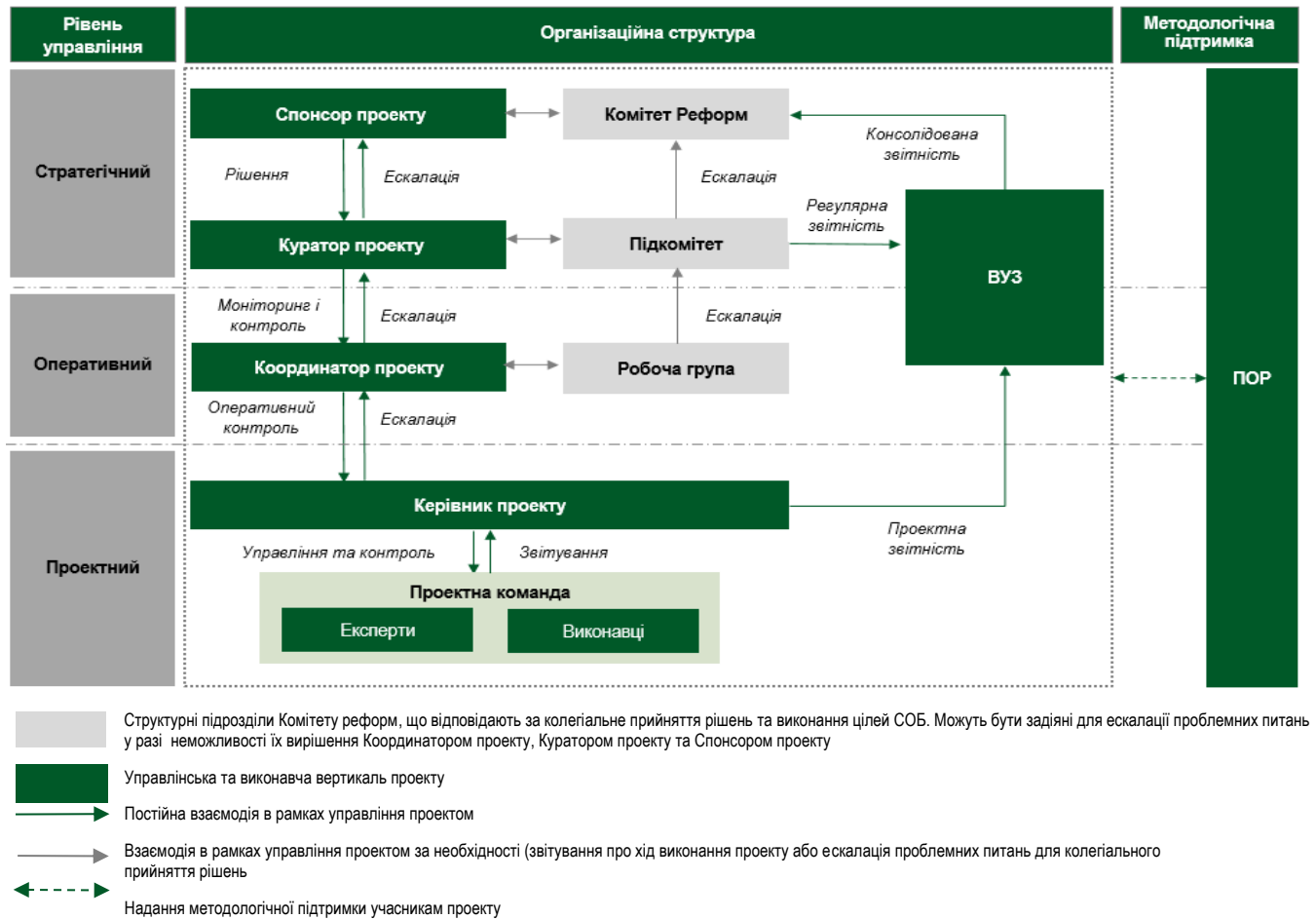
В рамках управління проектом:

- ♦ проводиться аналіз та обґрунтування необхідності проекту;
- ♦ визначаються цілі, межі та результативні показники проекту;
- ♦ планується та організовується взаємодія заінтересованих сторін та виконавців проекту;
- ♦ проводиться аналіз ризиків та здійснюється управління ризиками;
- ♦ організовується виконання запланованих робіт;
- ♦ проводиться моніторинг і контроль над ходом виконання проекту;
- ♦ забезпечується контрольоване та скоординоване внесення змін до проекту;
- ♦ здійснюється своєчасне інформування та ескалація проблемних питань;
- ♦ здійснюється аналіз, розповсюдження та впровадження набутих знань.

Застосування підходів управління проектом спрямоване на підвищення ефективності прийняття рішень та керованості процесів, націлених на створення, розвиток та утилізацію спроможностей.

Загальний опис організаційної структури управління проектами

Організаційна структура управління проектами – ієрархічна модель, що складається з постійних та тимчасових суб'єктів проектної діяльності. Забезпечує оперативність процесу прийняття рішень та ефективність управління ресурсами з метою досягнення цілей оборонного планування та реформування сектору безпеки і оборони України. Ключовим елементом організаційної структури є система зв'язків між суб'єктами управління проектами, що відображає підпорядкування та взаємозалежності між ними. Схематично організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проектів у МОУ, ГШ ЗСУ та інших органах військового управління зображена на Рис. 1.



Рисуюнок 1. Організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проектів

Організаційна структура розподілу повноважень та координації виконання проектів передбачає розподіл повноважень та відповідальності у вертикалі управління проектами між учасниками проекту для забезпечення проекту необхідними ресурсами, а також ескалації проблемних питань, здійснення моніторингу і контролю за виконанням заходів КРПП.

Основні функції Спонсора проекту

- затвердження Статуту проекту та змін до нього;
- затвердження Керівника проекту;
- прийняття стратегічних рішень щодо запуску проекту, внесення змін та закриття проекту;
- вирішення питань, що ескалюються на рівень Спонсора проекту;
- надання проекту підтримки та визначення його пріоритетності;
- контроль проекту на стратегічному рівні;
- прийняття верхньорівневих рішень щодо проблемних питань та ресурсного забезпечення.



Основні функції Куратора проекту

- погодження Проектної команди та Керівника проекту за поданням Ініціатора проекту;
- затвердження КРПП;
- затвердження змін, що не передбачають перегляд Статуту проекту, окрім внесення змін до складу Проектної команди;
- прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення проекту в межах своїх повноважень;
- забезпечення участі структурних підрозділів МОУ та ГШ ЗСУ та інших органах військового управління у проекті;
- забезпечення своєчасного фінансування проекту або, за відсутності достатніх повноважень з розпорядження коштами, ескалація фінансового запиту на Спонсора проекту;
- забезпечення крос-функціональної взаємодії у МОУ, ГШ ЗСУ та інших органах військового управління для вирішення суперечностей, спорів та проблем проекту;
- погодження проектної документації, видання та підписання розпорядчих документів в межах своєї компетенції;
- приймання результатів проекту та прийняття рішення щодо подальшого їх використання;
- ескалація проблемних питань на рівень Спонсора проекту.

Основні функції Координатора проекту

- сприяння здійсненню проекту від моменту призначення Координатором проекту до завершення проекту;
- надання консультативної та адміністративної підтримки Керівнику проекту та Проектній команді;
- моніторинг і оперативний контроль стану виконання проекту;
- ескалація проблемних питань на рівень Куратора проекту.

Основні функції Керівника проекту

- формування вимог до складу Проектної команди;
- управління Проектною командою та контроль за виконанням робіт згідно БПП;
- організація підготовки проектної документації, включаючи проектну звітність;
- регулярне звітування ВУЗ щодо ходу виконання проекту;
- виконання інших функцій, пов'язаних із здійсненням проекту.

Проектна команда формується для безпосереднього виконання заходів із здійснення проекту. Члени Проектної команди мають подвійне підпорядкування на час ведення діяльності із здійснення проектів. Адміністративно такі працівники підпорядковуються своїм безпосереднім керівникам в рамках поточної діяльності у відповідності до посадової інструкції, а в межах виконання завдань проекту - Керівнику проекту.



Основні функції Проектної команди

Експерти проекту

- ♦ надання пропозицій до проекту БПП;
- ♦ здійснення оцінки якості виконання заходів БПП;
- ♦ надання інших експертних консультацій Проектній команді за потреби.

Виконавці проекту

- ♦ проведення робіт у відповідності до БПП.

Управління проектами у МОУ, ГШ ЗСУ та інших органах військового управління здійснюється в межах рольової моделі із наданням тимчасових функцій, притаманних відповідній ролі, окремим посадовим особам чи структурним підрозділам. У разі необхідності Керівники проектів можуть виносити питання, що не можуть бути вирішені їхніми Координаторами проекту чи Кураторами проекту, на розгляд Робочої групи та Підкомітету. Таким чином, організаційна структура забезпечує можливість ескалації проблемних питань до рівня прийняття відповідного рішення та ефективного управління проектами у МОУ та ГШ ЗСУ та інших органах військового управління.

За необхідності Проектні команди можуть залучати Підкомітет, Робочу групу, ВУЗ та ПОР для ескалації проблемних питань на вищий рівень прийняття рішень. Це може бути здійснене Проектними командами самостійно чи за допомогою своїх Координаторів проекту, Кураторів проекту. Ескалація передбачає винесення питання до розгляду на засіданні відповідної Робочої групи чи Підкомітету, а також залучення ПОР для надання методологічних консультацій.



РОЗДІЛ 4

Процеси управління проектами

4.1. Ініціювання

Загальний опис ініціювання

Ініціювання – підготовчий етап, що передбачає формування цілей, критеріїв успіху та меж проекту, призначення Куратора проекту, Координатора проекту та Керівника проекту, визначення заінтересованих сторін, розподіл повноважень і відповідальності, фіксування обмежень та базових вимог проекту.

Основними документами ініціювання, що формуються відповідно до чітко визначених шаблонів таких документів, є **Заявка на розгляд ініціативи** та **Статут проекту (СП)**. Підсумковим документом етапу Ініціювання є затверджений Спонсором проекту СП.

Рис. 2 відображає високорівневий опис ініціювання проекту.

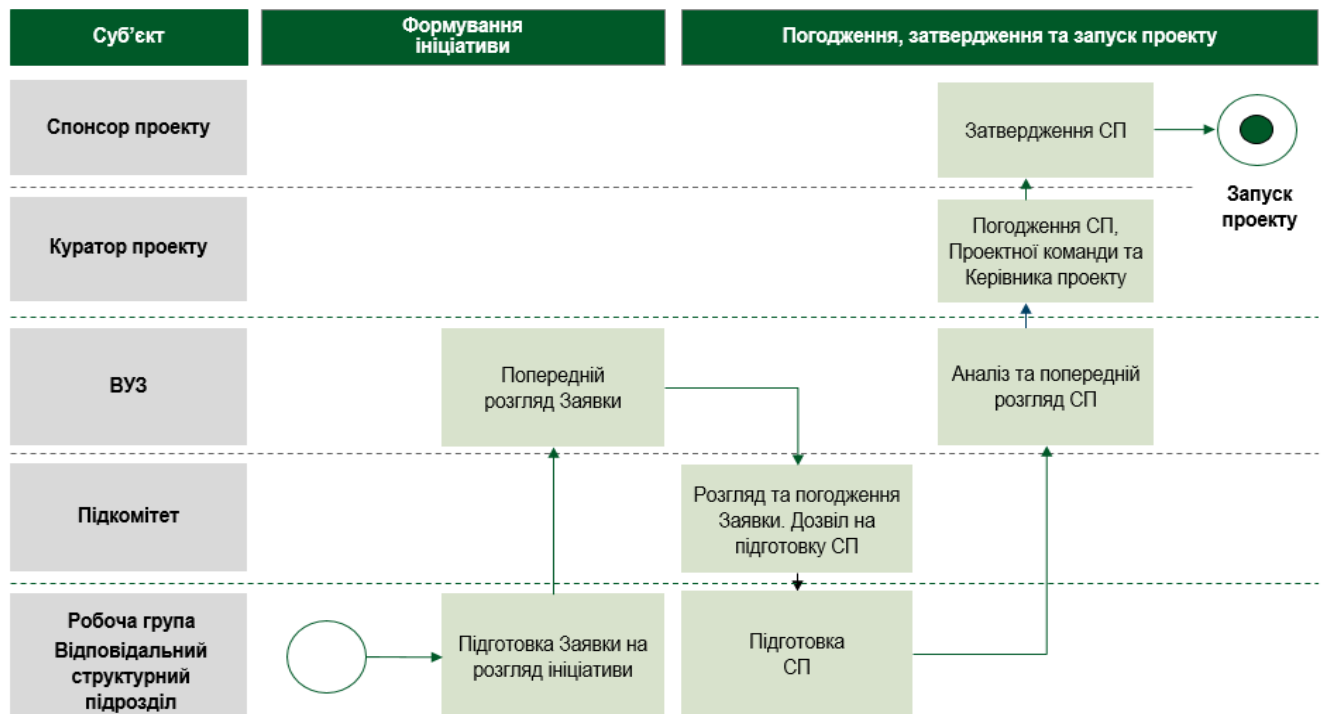


Рисунок 2. Високорівнева схема ініціювання проекту



4.1.1. Заявка на розгляд ініціативи

Ініціатор проекту представляє ініціативу шляхом створення Заявки на розгляд ініціативи (надалі – Заявка) у відповідності до шаблону (Додаток 1). Заявка складається для обґрунтування необхідності запуску проекту.

Ініціатор проекту попередньо визначає заінтересовані сторони та проводить з ними консультації в ході визначення цілей, ключових вимог та обмежень ініціативи.

У Заявці Ініціатор проекту пропонує до розгляду кандидатури Куратора проекту та Спонсора проекту, а також надає короткий опис та обґрунтування ініціативи.

У разі виникнення питань в ході заповнення Заявки Ініціатор проекту може звернутися до ПОР за методологічними рекомендаціями щодо розробки проектної документації.

Сформовану Заявку Ініціатор проекту направляє до ВУЗ, який здійснює перевірку ініціативи на предмет відповідності стратегічним та оперативним цілям оборонної реформи, дотримання методологічних рекомендацій щодо розробки проектної документації, а також дублювання чинних проектів та/або затверджених ініціатив МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління.

У випадку дублювання ініціативи робота припиняється. За відсутності дублювання ВУЗ передає Заявку на розгляд відповідного Підкомітету.

Підкомітет на найближчому засіданні розглядає Заявку та приймає одне з наступних рішень:

- про початок розробки СП та визначення Куратора проекту і Спонсора проекту або
- про повернення Заявки на доопрацювання.

4.1.2. Розробка Статуту проекту

Ініціатор проекту розробляє СП у відповідності із шаблоном (Додаток 2).

Мета створення СП – формально авторизувати запуск проекту та надати повноваження суб'єктам проектної діяльності використовувати визначені ресурси МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління в процесі здійснення проекту. В ході розробки СП Ініціатор проекту визначає:

- цілі та межі проекту, результати проекту;
- умови виконання проекту (базові вимоги та обмеження, процедура передачі результатів та закриття проекту, підстави для ініціювання проекту, термін здійснення проекту);
- опис робіт та етапність їх виконання;
- Керівника проекту та Проектну команду, заінтересованих сторін проекту, визначення повноважень, що необхідні керівнику проекту для виконання проекту;
- розподіл повноважень та відповідальності між керівництвом проекту та заінтересованими сторонами;
- високорівневий бюджет проекту.



4.1.2.1. Визначення цілей проекту на основі підходу SMART

Ключовим для ефективного виконання завдань в рамках проекту є визначення цілей, які б максимально повно відповідали вимогам до проекту та очікуваним результатам. Для визначення цілей проекту рекомендовано застосування підходу **SMART**, який передбачає відповідність цілей наступним критеріям:

- **Конкретність** (specificity) – ціль проекту повинна бути зрозумілою і однозначною;
- **Вимірність** (measurability) – ціль повинна підлягати кількісному або якісному вимірюванню;
- **Досяжність** (achievability) – ціль проекту повинна бути реалістичною, тобто такою, якої можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;
- **Відповідність** (relevance) – ціль проекту повинна відповідати існуючим стратегічним та оперативним цілям оборонної реформи;
- **Обмеженість у часі** (time-bound) – ціль проекту повинна бути чітко визначеною у часі (мати конкретні терміни її досягнення).

Використання підходу SMART для визначення цілей максимально збільшує вірогідність їх досягнення та надає можливість вимірювання поставлених цілей. Підхід SMART полягає у перевірці коректності формулювання цілей за наступним **алгоритмом**:

→ Чи є ціль точною, конкретною, однозначною?	→	Так / Ні
→ Чи можливо здійснити кількісну та/або якісну оцінку виконання цілі у визначеному формулюванні?	→	Так / Ні
→ Чи наявні у Проектної команди усі необхідні ресурси для досягнення цілей у встановлені строки?	→	Так / Ні
→ Чи відповідає ціль проекту меті, стратегічним та оперативним цілям оборонної реформи?	→	Так / Ні
→ Чи містить формулювання цілі очікувану дату її досягнення?	→	Так / Ні

«Так» – завершення процесу визначення цілей.

«Ні» – визначення цілей проекту потребує доопрацювання.

4.1.2.2. Визначення обсягу та меж проекту

Наступним кроком після визначення цілей є визначення обсягу та меж проекту, перевірка їх на предмет повноти наявних даних. Для здійснення такої перевірки рекомендовано використовувати аналіз на відповідність (наявність) базових компонентів (складових) спроможності **DOTMLPFI**.

Поняття базових компонентів (складових) спроможності (**DOTMLPFI**) та порядок їх застосування визначений Рекомендаціями з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та



Збройних Силах України, затвердженими Міністром оборони України 12.06.2017 року. Здійснення такого аналізу дозволяє визначити обсяг робіт та, відповідно, межі проекту. Оцінка обсягу робіт, що мають бути виконані, здійснюється за базовими компонентами (складовими) спроможності, шляхом аналізу кожного компоненту на релевантність та повноту по черзі. Аналіз на релевантність здійснюється даючи відповідь на наступне питання: Чи релевантний цей базовий компонент спроможності у здійсненні проекту? - Так/Ні.

У випадку відповіді «Ні» – перейти до аналізу наступного базового компоненту спроможності, у випадку відповіді «Так» – продовжити аналіз базового компоненту спроможності на його повноту та вичерпність, за допомогою наступних питань:

D	→	Чи наявні нормативно-правова база та інші керівні документи, необхідні для набуття та застосування (використання) спроможності?	→ Так / Ні
O	→	Чи наявна організаційна структура відповідних сил і засобів, необхідна для набуття спроможності та яка буде носієм спроможності?	→ Так / Ні
T	→	Чи існує система підготовки відповідних сил і засобів, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань, що необхідна для набуття або підтримання спроможності?	→ Так / Ні
M	→	Чи забезпечена структура (організація) – носій спроможності, необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами?	→ Так / Ні
L	→	Чи наявний належний рівень професійної підготовки керівного складу усіх ланок. Чи є система військової освіти та науки, яка забезпечує належну підготовку керівного складу?	→ Так / Ні
P	→	Чи забезпечено структурний підрозділ (організацію) кваліфікованим та мотивованим особовим складом?	→ Так / Ні
F	→	Чи наявні необхідні для набуття спроможності інфраструктурні об'єкти?	→ Так / Ні
I	→	Чи буде сумісною спроможність, на розвиток якої спрямовано здійснення проекту, з наявними національними та міжнародними стандартами, процедурами?	→ Так / Ні

«Так» – переходимо до аналізу наступного базового компоненту спроможності.

«Ні» – визначаємо роботи та операції, що необхідні для створення та/або розвитку відповідного компоненту спроможності.



- В результаті аналізу визначаються повний обсяг робіт та операції, що мають бути виконані для успішного здійснення проекту, а також межі, в рамках яких реалізується проект.
- Після визначення цілей, перевірки обсягу та меж проекту, СП направляється до ВУЗ, де проходить аналіз на обґрунтованість, доцільність та відповідність методологічним засадам проектного управління.
- **За результатами аналізу СП ВУЗ приймає одне з наступних рішень:**
 - **відхилити СП** у зв'язку з недоцільністю виконання ініціативи – Ініціатор проекту припиняє роботу над ініціативою;
 - **направити СП на доопрацювання** – Ініціатор проекту вносить зміни до проекту СП з урахуванням коментарів/рекомендацій ВУЗ і направляє на повторний розгляд;
 - **погодити СП** – ВУЗ повертає погоджений СП Керівнику проекту.
- Куратор проекту погоджує СП в рамках своїх повноважень та предметної спеціалізації, а також кандидатури Керівника проекту та членів Проектної команди.
- Погоджений Куратором проекту СП передається до Спонсора проекту, який приймає рішення про затвердження СП. Рішення про затвердження СП свідчить про завершення ініціювання та перехід до етапу планування.
- Після затвердження СП Керівник проекту направляє його в електронній формі (e-mail: reform_secretary@mil.gov.ua) в форматі Word до ВУЗ (через Департамент воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міноборони). Проект вноситься до реєстру проектів з присвоєнням йому ідентифікаційного номеру. Копія СП (сканований документ) додається до інформації про проект.



4.2. Планування

4.2.1. Загальний опис планування

Планування – етап, що дозволяє визначити зміст проекту, а також ресурси та послідовність дій, що необхідні для успішного здійснення проекту. Включає в себе ряд чітко визначених кроків, основною метою виконання яких є планування обсягу, розкладу та вартості здійснення проекту. **Підсумковим документом етапу Планування є затверджений Базовий план проекту.**

Розробка проекту БПП здійснюється Керівником проекту за підтримки Проектної команди та, за необхідності, залучених експертів. БПП складається з двох планів:

- **Календарно-ресурсний план проекту** – обов'язковий документ;
- **План витрат** – готується у разі необхідності.

Наявність БПП є обов'язковою, незалежно від специфіки та рівня складності проекту. БПП використовується як база для порівняння з фактичними результатами проекту. При розробці БПП допускається використання спеціалізованого програмного забезпечення за узгодженням з ВУЗ, Координатором проекту та Куратором проекту.

БПП погоджується Координатором проекту, після чого подається на затвердження Куратору проекту. У разі виявлення недоліків у плані, Координатор проекту або Куратор проекту можуть повернути документ на доопрацювання Проектній команді. БПП направляється до ВУЗ з метою забезпечення подальшого моніторингу, контролю та звітування про хід виконання проекту.

Рис. 3 відображає високорівневу схему планування проекту.

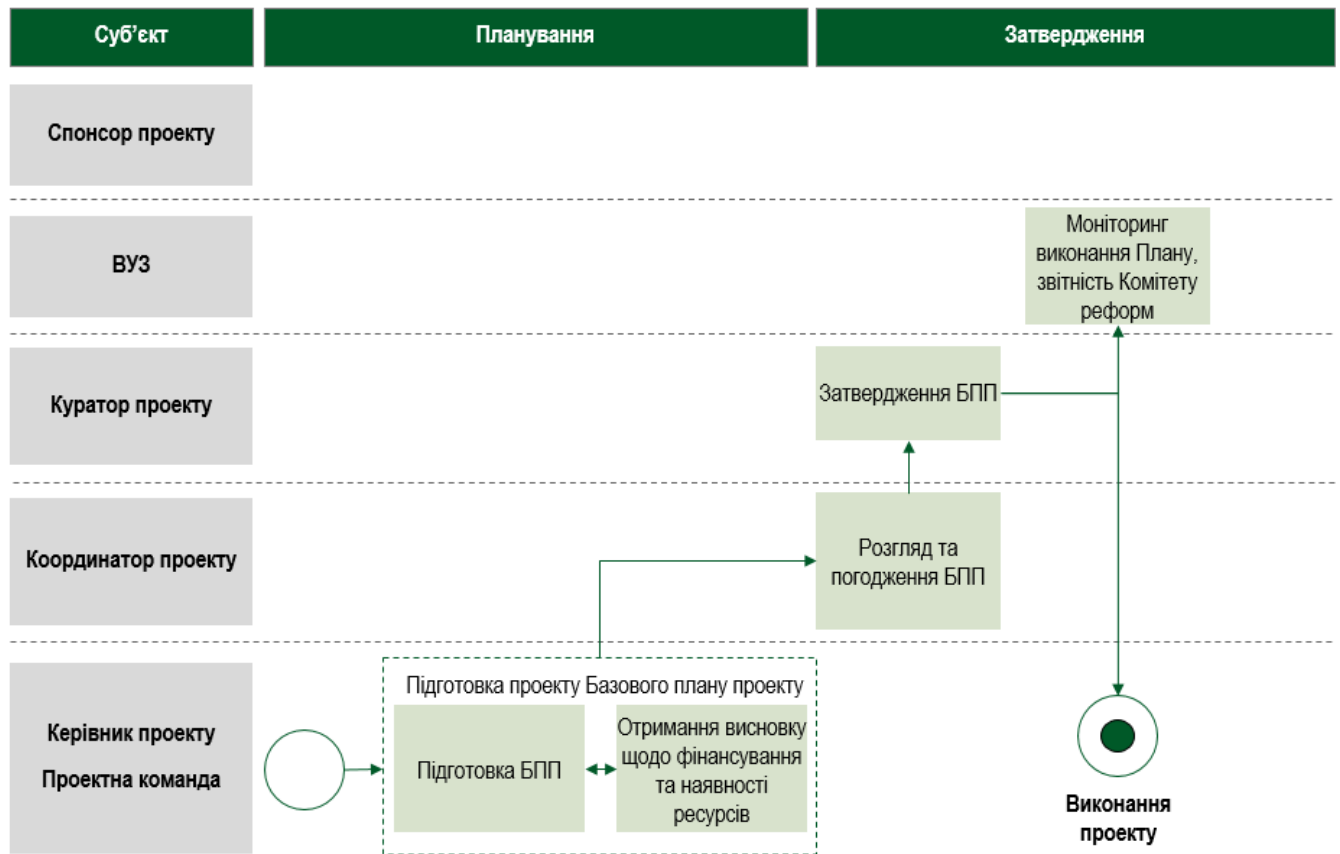


Рисунок 3. Високорівнева схема планування проекту

4.2.2. Розробка Календарно-ресурсного плану проекту

Керівник проекту, із залученням експертів та членів проектної команди, ґрунтуючись на наявній інформації та власному досвіді, розробляє проект **Календарно-ресурсного плану проекту (КРПП)**. Шаблон КРПП додається до цього документу (Додаток 3). Для підготовки вищезазначеного плану здійснюється збір вимог до проекту з боку Замовника та інших заінтересованих сторін, розробляється детальний опис змісту проекту, що надалі формується у вигляді **Ієрархічної структури робіт (ІСР)**, а також розробляється розклад проекту. Керівник проекту розробляє розклад проекту шляхом визначення окремих операцій проекту, їх послідовності та тривалості, потреби у ресурсах та наявних обмежень розкладу.



4.2.2.1. Збір вимог

Керівник проекту визначає та документує вимоги Замовника та інших заінтересованих сторін до змісту проекту та його результатів. Вимоги можуть включати:

- опис потреб МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління, задоволенню яких має сприяти здійснення проекту (наприклад, набуття/розвиток/утилізація військових спроможностей);
- опис потреб заінтересованих сторін;
- опис характеристик, функцій кінцевого продукту та результатів проекту;
- особливі вимоги до проекту (наприклад, рівень залучення заінтересованих сторін або їх представників до виконання проектних робіт та узгодження результатів);
- інші вимоги.

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

Шляхом аналізу та експертної оцінки вимог Керівник проекту здійснює пріоритезацію вимог до проекту та продукту, формує кінцевий перелік вимог до проекту та його результатів.

4.2.2.2. Визначення змісту

Після формування кінцевого переліку вимог Керівник проекту переходить до опису змісту проекту – детального опису результатів проекту та робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей, з урахуванням базових вимог та обмежень проекту. Опис змісту проекту базується на СП та кінцевому переліку вимог проекту. Ключовою відмінністю опису змісту проекту від СП є набагато вищий рівень деталізації.

Під час визначення змісту проектів, що направлені на створення та набуття військових спроможностей, рекомендовано використовувати аналіз базових компонентів (складових) спроможності DOTMLPFI для того, щоб забезпечити наявність всіх базових компонентів спроможності в структурі змісту проекту та привести його у відповідність до цілей оборонного планування.

4.2.2.3. Створення ієрархічної структури робіт

Керівник проекту використовує опис змісту проекту як основу для розробки ІСР.

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

По завершенні декомпозиції робіт, Керівник проекту включає опис змісту проекту та ІСР до КРПП.

4.2.2.4. Визначення операцій

Керівник проекту проводить подальшу декомпозицію робіт проекту, з метою визначення та опису конкретних дій - операцій, необхідних для досягнення результатів проекту. Рівень декомпозиції має забезпечити можливість



визначення кінцевої відповідальної за виконання операції особи, оцінки тривалості операції та ресурсів, необхідних для її виконання.

За результатами декомпозиції робіт Керівник проекту формує вичерпний список, що містить:

- етапи проекту;
- операції проекту;
- контрольні точки.

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

4.2.2.5. Визначення ресурсів операцій

В ході виконання даної задачі Керівник проекту, експертним шляхом та базуючись на наявній інформації, визначає тип та кількість ресурсів, необхідних для виконання кожної операції.

Ресурси можуть включати:

- людські ресурси;
- спеціальне обладнання та матеріали;
- інші необхідні ресурси.

4.2.2.6. Оцінка тривалості та послідовності операцій

Керівник проекту, базуючись на описі операцій та потрібних ресурсів, враховуючи необхідність залучення експертів, підрядних організацій тощо, здійснює оцінку кількості робочих періодів (в годинах/днях/тижнях/місяцях), необхідних для виконання окремих операцій. Оцінка тривалості операції може формуватися експертним шляхом, шляхом порівняння з аналогами або іншими доступними методами.

Керівник проекту визначає логічну послідовність виконання операцій та взаємозв'язки між ними. Керівник проекту має визначити відповідні часові резерви для уникнення затримок при виконанні операцій.

4.2.3. Розробка Плану витрат

Керівник проекту, базуючись на проекті КРПП та іншій наявній інформації, здійснює оцінку вартості виконання операцій проекту.

Оцінка вартості може формуватися експертним шляхом, шляхом порівняння з вартістю виконання аналогічних операцій або іншими доступними методами, що забезпечують найточнішу оцінку вартості виконання операцій. У випадку, якщо на момент оцінки визначити точну вартість неможливо, вона може бути представлена у вигляді діапазону значень.

Керівник проекту консолідує оціночну вартість виконання окремих операцій з метою формування Плану витрат (шаблон у Додатку 4).

Сукупність витрат, передбачених у ПВ, становлять загальний бюджет проекту.



4.2.3.1. Планування бюджету відповідно до короткострокового та середньострокового планування

Проекти, що потребують фінансування, стають частиною короткострокового планування, яке передбачає процес розроблення щорічних планів утримання та розвитку ЗСУ та відбувається циклічно, з урахуванням процедур та термінів бюджетного процесу України.

Зокрема, але не виключно, Керівники проектів, із залученням своїх Координаторів проектів та Кураторів проектів:

- надають пропозиції до проекту Орієнтовного плану утримання та розвитку ЗСУ;
- надають пропозиції до бюджетного запиту МОУ;
- надають пропозиції до проекту Плану утримання та розвитку ЗСУ;
- беруть участь у складанні кошторисів;
- співпрацюють з призначеними відповідальними за формування та виконання напрямів розвитку ЗСУ, які опікуються відповідним до цілей проекту напрямком.

Таким чином, Керівники проектів при підтримці Координаторів проектів та Кураторів проектів забезпечують урахування фінансової потреби проектів у бюджетному плануванні МОУ та наявність необхідних коштів на етапі виконання проектів.

Для здійснення детального планування окремих напрямків проектної діяльності допускається розроблення додаткових планів проекту, перелік яких надано нижче:

- План управління змістом;
- План управління розкладом;
- План управління якістю;
- План управління людськими ресурсами;
- План управління комунікаціями;
- План управління ризиками;
- План управління закупівлями;
- План управління заінтересованими сторонами.

Рішення щодо розробки додаткових планів приймається Керівником проекту виходячи зі специфіки проекту, особистого досвіду Керівника проекту або за рекомендацією ПОР (у випадку звернення за консультацією).

Додаткові плани проекту не є обов'язковими до затвердження та не потребують використання стандартизованих шаблонів.

4.2.4. Підготовка додаткових планів в рамках проекту



4.3. Виконання

Загальний опис виконання

Виконання – етап проекту, що передбачає безпосереднє проведення запланованих у КРПП робіт.

Керівник проекту організовує виконання робіт та забезпечення їх необхідними ресурсами. Виконання робіт здійснюється послідовними фазами за наступним циклом:

Планування

- Ознайомлення із запланованим заходом/етапом/операцією у БПП;
- Проведення аналізу поточної ситуації, оцінка впливу заінтересованих сторін на виконання роботи;
- Визначення завдань та порядку проведення заходів для Виконавців проекту;
- Роз'яснення порядку проведення заходів Виконавцям проекту та, за необхідності, заінтересованим сторонам.

Виконання

- Проведення визначених заходів;
- Відстеження прогресу виконання і, за необхідності, корекція порядку проведення визначених заходів;
- Комунікація статусу виконання і внесених змін заінтересованим сторонам.

Перевірка

- Порівняння отриманих результатів з поставленими цілями;
- Оцінка та аналіз процесу проведення заходів, ідентифікація інструментів та методів, що працюють добре та тих, що вимагають поліпшення;
- Комунікація результатів заінтересованим сторонам.

Вплив

- Робота з ідентифікованими проблемами через визначення їх першопричин і вживання контрзаходів;
- Стандартизація рішень, що працюють добре, і можуть бути запроваджені на постійній основі.

Фази циклу можуть бути різними за тривалістю в залежності від обсягу та специфіки роботи, що виконується. Однак, виконання будь-якої роботи чи операції рекомендовано здійснювати, проходячи усі фази циклу. Зазначений підхід структурує процес виконання, допомагає ідентифікувати проблеми та перешкоди, а також розробити і запровадити заходи з їх усунення та підвищити ефективність виконання подальших робіт.



4.4. Моніторинг і контроль

Загальний опис моніторингу і контролю

Моніторинг і контроль – процеси, що здійснюються протягом усього проекту. Передбачає регулярне оновлення інформації щодо стану виконання поточних робіт, аналіз відхилень та їхнього впливу на результати, бюджет та терміни проекту. За результатами аналізу Керівник проекту вносить корективи у хід проекту або ескалює питання (у разі необхідності їх вирішення на більш високому рівні).

Моніторинг і контроль дає інформацію про загальний стан проекту та можливість визначити, які складові проекту потребують уваги.

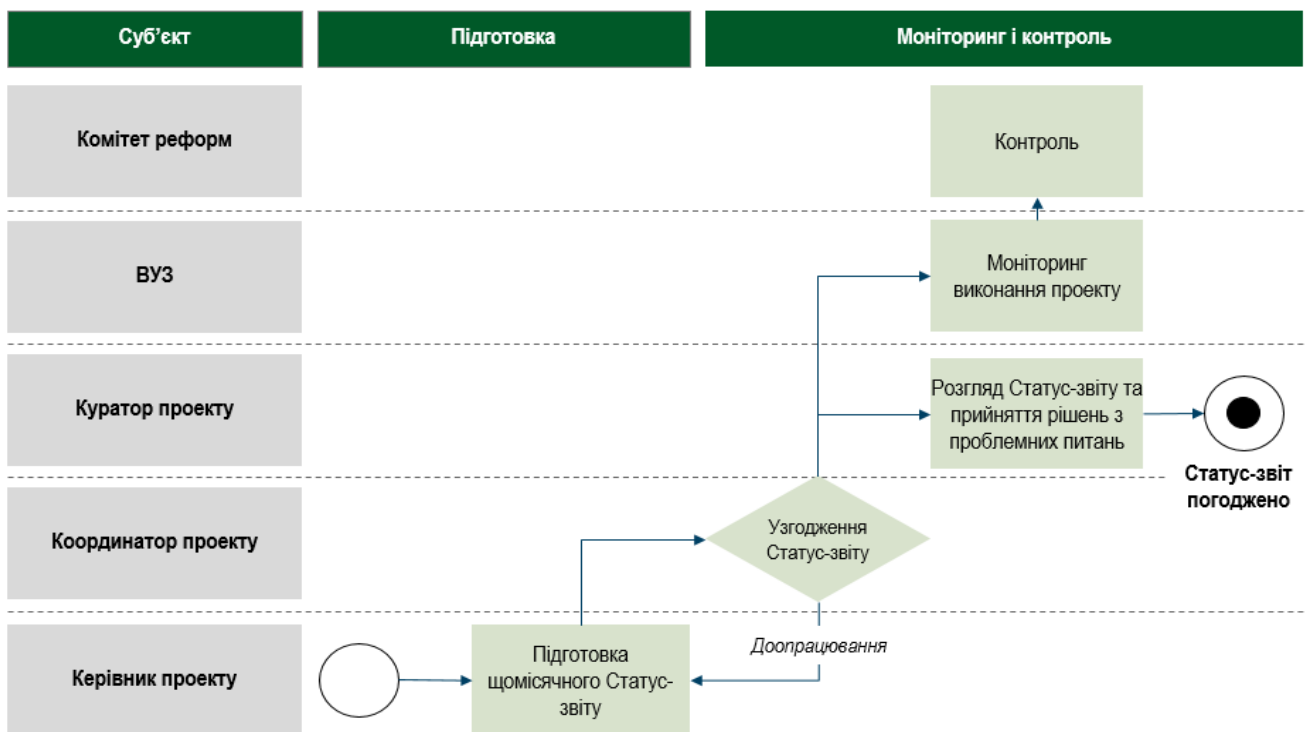


Рисунок 4. Високорівнева схема процесу моніторингу і контролю проекту



Інструментом моніторингу і контролю є **Статус-звіт** (шаблон у Додатку 5), що складається Керівником проекту та передається по управлінській вертикалі.

- Керівники проектів щомісячно до 5 числа надають Статус-звіти на узгодження Координаторам проектів своїх проектів;
- Координатори проектів в результаті розгляду Статус-звіту приймають одне з наступних рішень:
 - Погодження Статус-звіту та надання його Куратору проекту і ВУЗ;
 - Направлення на доопрацювання Керівнику проекту.
- Куратор проекту оцінює стан виконання проекту, приймає рішення щодо шляхів вирішення проблемних питань та вживання відповідних заходів;
- Куратор проекту щоквартально до 5 числа місяця, наступного за останнім місяцем кварталу, надає Статус-звіт до відома Спонсора проекту;
- ВУЗ проводить аналіз стану виконання проекту та перевіряє на предмет відповідності БПП. ВУЗ надає інформацію про стан виконання проектів шляхом подання консолідованої звітності голові Комітету реформ.

Система звітування забезпечує інформування Координатора проекту, Куратора проекту, Спонсора проекту та ВУЗ про стан виконання проектних робіт. Своєчасне надання даних про дотримання БПП, проблемні питання та ризики, що виникають, дозволяє розробити відповідні шляхи вирішення проблем та вжити заходи, що усунуть перешкоди і сприятимуть виконанню проекту у визначені строки та у межах наявних ресурсів.



4.5. Завершення

Загальний опис завершення

Завершення проекту - етап, що передбачає закінчення робіт, остаточні розрахунки з підрядниками, підписання необхідних документів, передачу результатів проекту Замовнику проекту та формальне закриття проекту. Підсумковим документом етапу є **Звіт про завершення проекту**, що складається Керівником проекту.

Метою процесу завершення проекту є передача результатів проекту Замовнику проекту, формування Звіту за проектом та розформування Проектної команди.

Підставою завершення проекту може бути:

- виконання усіх запланованих в рамках проекту заходів та досягнення цілей проекту, що підтверджено результуючим документом – документом, що засвідчує прийом робіт Замовником проекту;
- економічна недоцільність або наявність рішення Куратора проекту та/або Спонсора проекту про неактуальність проекту, що закріплене у офіційному документі - рішенні про дострокове завершення проекту.

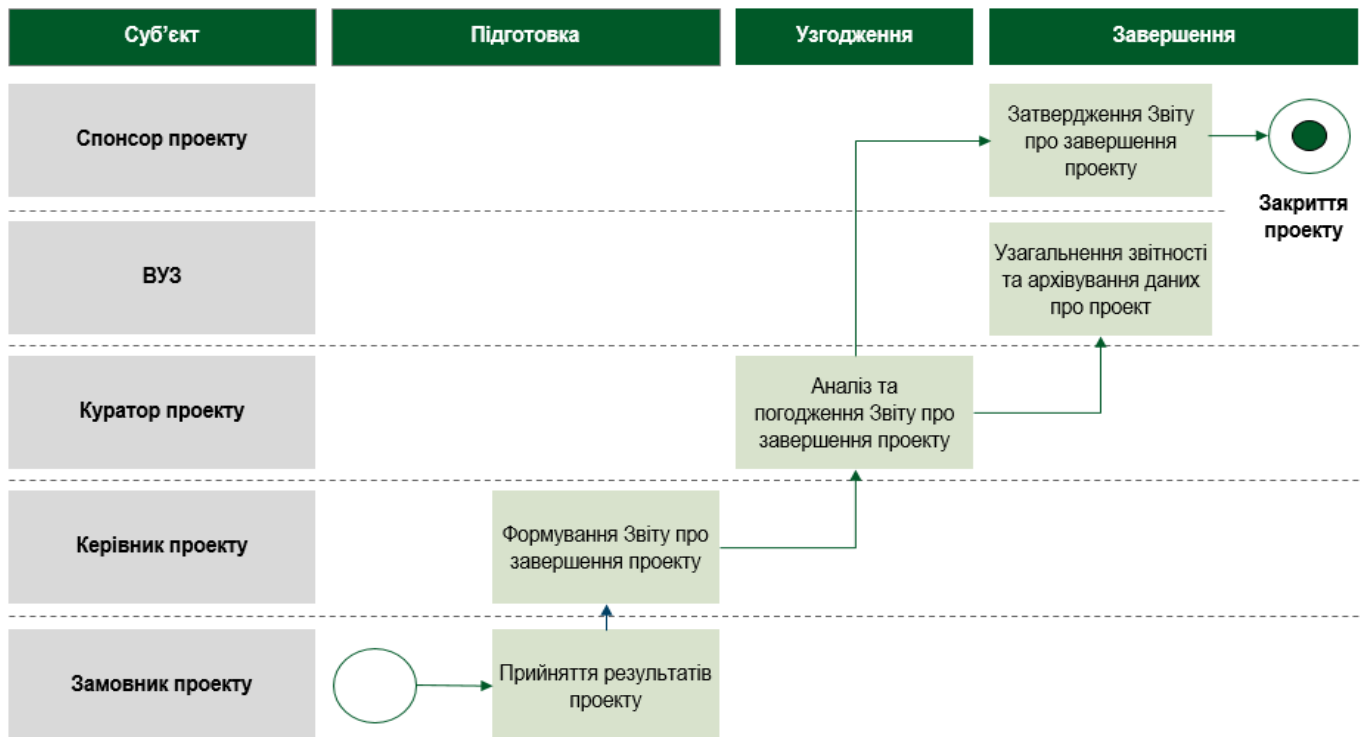


Рисунок 5. Високорівнева схема процесу завершення проекту



Завершення проекту складається з трьох основних кроків:

Передача результатів Замовнику проекту

Приймання результатів Замовником проекту відбувається шляхом оцінки якості результатів проекту та, за необхідності, отримання експертних висновків. При отриманні результатів та/або продуктів проекту задовільної якості, відбувається процедура передачі результатів, що зазначена у СП.

Затвердження Звіту про завершення проекту

Звіт про завершення проекту засвідчує рівень досягнення результатів проекту та фіксує ключову інформацію, а саме опис проекту, оцінку виконання проекту, очікуваний ефект від здійснення проекту, опис набутого досвіду та іншу інформацію. Шаблон Звіту про завершення проекту додається (Додаток 6).

Звіт про завершення проекту готується Керівником проекту, погоджується Куратором проекту та затверджується Спонсором проекту. Після затвердження Звіту про завершення, проект формально закривається, Проектна команда розформовується.

Надання висновків та пропозицій до бази накопичених знань

База накопичених знань є надійним інструментом для вдосконалення процесів управління проектами, мінімізації ризиків, підвищення якості результатів проектів. Надання висновків та пропозицій до бази накопичених знань відбувається наступним чином:

- збір пакету документів, що включає СП, БПП, Звіт про завершення проекту;
- передача пакету документів до ВУЗ (скановані документи в електронній формі направляються за адресою: reform_secretary@mil.gov.ua);
- зберігання архівних даних у реєстрі проектів.

Архів документів виконаних проектів зберігається у ВУЗ для використання набутого досвіду та знань при виконанні майбутніх проектів. Рекомендовано включати релевантну інформацію про набутий досвід з минулих проектів, у поточну документацію проекту, який планується до здійснення.



Перелік додатків

Додаток 1. Шаблон Заявки на розгляд ініціативи

Додаток 2. Шаблон Статуту проекту

Додаток 3. Шаблон Календарно-ресурсного плану проекту

Додаток 4. Шаблон Плану витрат

Додаток 5. Шаблон Статус-звіту

Додаток 6. Шаблон Звіту про завершення проекту



Додаток 1

ЗАТВЕРДЖУЮ

___ 2019 року

ПОГОДЖЕНО

___ 2019 року

Заявка на розгляд ініціативи

Курсивом виділено пояснення щодо заповнення Заявки на розгляд ініціативи.

1. Назва ініціативи

Зазначається повна назва ініціативи.

2. Ціль реалізації ініціативи

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

3. Підстава для ініціювання проекту

Зазначається одна із наступних підстав:

- «реалізація заходу/завдання у СОБ» - у випадку, якщо ініціатива передбачена Планом дій щодо впровадження оборонної реформи;
- «законодавча вимога» - у випадку, якщо ініціатива є наслідком змін законодавства або вимогою центральних органів виконавчої влади;
- «ad hoc реагування» - у випадку ініціативи, виникнення якої продиктовано поточною ситуацією/подією;
- «інший проект» - у випадку, якщо ініціатива є наслідком планування та/або реалізації іншого проекту;
- інша причина – у випадку наявності іншої підстави.



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

4. Опис ініціативи

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

5. Очікувані результати реалізації ініціативи

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

6. Орієнтовні строки реалізації ініціативи

Зазначається орієнтовна дата початку та кінця реалізації ініціативи.

7. Пропозиції щодо кандидатур Спонсора та Куратора проекту

Зазначаються пропоновані кандидатури Спонсора та Куратора проекту

8. Перелік зацікавлених сторін ініціативи

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

9. Контактні дані Ініціатора

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

Ініціатор проекту _____ /
(підпис)

(дата)



Додаток 2

ЗАТВЕРДЖУЮ

___ ____ 2019 року

ПОГОДЖЕНО

___ ____ 2019 року

Статут проекту

Назва проекту: _____

Вказати назву проекту

Стратегічна мета проекту

Зазначається стратегічна мета проекту

Стратегічна ціль проекту

Зазначається стратегічна ціль проекту



1. Цілі та результати проекту

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

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

2. Умови виконання проекту

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



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



3. Етапи виконання проекту

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

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



4. Часові та організаційні рамки проекту

В даній таблиці зазначається визначені дати початку та завершення проекту

Дата початку проекту		Дата завершення проекту	
----------------------	--	-------------------------	--

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

	Проект	Подальший розвиток проекту
Сфера застосування проекту		
Організація взаємодії		

5. Керівництво проекту та розподіл повноважень

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

Посадова особа	Повноваження	Етап залучення
Спонсор проекту		
Куратор проекту		



Координатор проекту		
Замовник проекту		
Керівник проекту		
Проектна команда		

6. Учасники проекту та зацікавлені сторони

В даній таблиці зазначаються структурні підрозділи МОУ, ГШ ЗСУ та інші зацікавлені сторони проекту

Структурні підрозділи МОУ, ГШ ЗСУ	
Заінтересовані сторони	



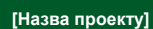
7. Високорівневий бюджет проекту

В даній таблиці зазначається вартість реалізації проекту в цілому та за кожним етапом окремо, а також підтверджені/потенційні джерела фінансування проекту.

Назва етапу	Вартість та джерело фінансування
Ініціювання	
Планування	
Виконання	
Завершення проекту	

Керівник проекту _____ /
(підпис)

(дата)

[illegible]



Додаток 4

ЗАТВЕРДЖУЮ

___ ____ 2019 року

ПОГОДЖЕНО

___ ____ 2019 року

План по вартості проекту

Назва проекту :

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

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

Керівник проекту _____ / _____

(підпис)

(дата)



Звіт за результатами проекту

“<назва проекту>”

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

1. За звітний період виконано:

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

№	Завдання	Результат
1.		•
2.		•
3.		•

2. Завдання, що йдуть з відхиленнями

Перелік задач, які йдуть з відхиленням або виконуються за графіком

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

3. Невирішені проблеми та питання

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

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



4. Задачі на наступний період (місяць.рік)

№	Опис
1.	
2.	

5. Висновки

--

Керівник проекту _____ /
(підпис)

(дата)



Додаток 6

ЗАТВЕРДЖУЮ

___ ____ 2019 року

ПОГОДЖЕНО

___ ____ 2019 року

Звіт про завершення проекту

Назва проекту: _____

Вказати назву проекту

Курсивом виділено пояснення щодо заповнення даного документу.

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



ЗМІСТ

1.	Опис проекту	3
2.	Склад Проектної команди	3
3.	Виконання змісту та розкладу	4
4.	Виконання бюджету	5
5.	Досягнуті результати проекту	6
6.	Опис набутого досвіду	6
7.	Додатки	7



1. Опис проекту

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

2. Склад Проектної команди

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

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



3. Виконання змісту та розкладу

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

Найменування робіт	Початок робіт	Планове завершення	Фактичне завершення	Характеристика
<i>Зазначається назва робіт, відповідно до Базового плану проекту</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>Зазначається результат та особливості виконання робіт</i>

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



4. Виконання бюджету

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

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

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



5. Досягнуті результати проекту

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

№ з/п	Ціль	Досягнутий результат

6. Опис набутого досвіду

Зазначається опис ключових досягнень проекту, нових рішень, методів та механізмів реалізації окремих завдань та управління ризиками, які мали значний вплив на хід реалізації проекту. Зазначені результати роботи Проектної можуть слугувати корисним джерелом знань для подальшої проектної діяльності Міністерства оборони.

№ з/п	Набутий досвід



7. Додатки

В додатках до Звіту за проектом, Керівник проекту, за потреби, розміщує:

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

Керівник проекту _____
(підпис) /

(дата)