

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**ОМЕЛЬЧЕНКО В.Я., ТАРАСЕНКО Д.Л.,
МАЦУКА В.М., ГОРБАШЕВСЬКА М.О.,
ТКАЧЕНКО О.Г., КОВЕРЗА В.С.**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»**

КИЇВ

2025

УДК 005.8

JEL M11, O22, D24

Автори: *Омельченко В.Я, д.е.н., професор (3), Тарасенко Д.Л. д.е.н., професор (10), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1,2), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (7,8), Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент (6,9), Коверза В.С. к.е.н., доцент (4,5)*

Рецензенти:

Міценко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського національного технічного університету

Дороніна Ольга Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя СТУСА

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 25.06.2025).*

Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.

Навчальний посібник присвячений теорії та практиці управління проєктами в сучасних умовах. Розглядаються базові поняття, методології та інструменти проєктного менеджменту, включаючи підходи PMBOK, PRINCE2, Agile, Waterfall. Окрему увагу приділено плануванню, обґрунтуванню та ініціалізації проєктів, ресурсному забезпеченню, управлінню ризиками, контролю виконання, управлінню якістю та персоналом. Посібник містить прикладні методики, зокрема структуризацію проєкту, сітьове і календарне планування, розробку бюджетів, формування команди та аналіз ефективності. Видання орієнтоване на здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей, викладачів, слухачів програм підвищення кваліфікації, а також практиків проєктного менеджменту.

© Омельченко В.Я.
© Тарасенко Д.Л.
© Мацука В.М.
© Горбашевська М.О.
© Ткаченко О.Г.
© Коверза В.С.
© Київ, МДУ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності	7
1.2. Система управління проєктами	11
1.3. Фази життєвого циклу проєкту	23
1.4. Структура, оточення та учасники проєкту	26
Контрольні питання.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ..	32
2.1. Розробка концепції проєкту	32
2.2. Сутність та структура проєктного аналізу	37
2.3. Критерії оцінки проєктної ефективності	45
Контрольні питання.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	53
3.1. Вибір і завдання проєктних фірм.....	53
3.2. Планування реалізації проєкту	56
3.3. Структуризація проєкту	62
Контрольні питання.....	69
РОЗДІЛ 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	70
4.1. Розроблення календарного плану проєкту	70
4.2. Сіткове моделювання процесу реалізації проєкту	78
4.3. Оптимізація часових параметрів проєкту	89
Контрольні питання.....	96
РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	97
5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту.....	97
5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту.....	108
5.3. Фінансове планування за проєктом.....	114
5.4. Порядок планування витрат за проєктом.....	118
5.5. Розробка бюджету проєкту.....	122
Контрольні питання.....	128
РОЗДІЛ 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	129
6.1. Роль контролю як функції управління проєктом	129
6.2. Цикл контролю проєкту.....	134
6.3. Види і ефективність контролю виконання проєкту.....	141
6.4. Методи і інструменти контролю виконання проєкту	147
Контрольні питання.....	152
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ.....	154
7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків.....	154
7.2. Методи аналізу ризиків проєкту.....	164
7.3. Можливості зниження та протидії ризикам.....	168
7.4. Управління проєктними ризиками.....	176
Контрольні питання.....	182

РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ.....	184
8.1. Маркетингова стратегія в управлінні проєктами.....	184
8.2. Концепція управління якістю проєктів.....	188
8.3. Норми і стандарти якості.....	192
8.4. Еволюція підходів до якості у маркетингу та управлінні проєктами..	194
8.5. Управління забезпеченням якості проєкту.....	197
8.6. Контролювання якості проєкту.....	202
Контрольні питання.....	205
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ.....	207
9.1. Особливості управління персоналом у проєктах.....	207
9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку.....	212
9.3. Організаційна культура проєкту.....	219
9.4. Управління конфліктами в проєкті.....	224
Контрольні питання.....	229
РОЗДІЛ 10. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	230
10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень.....	230
10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.....	235
10.3. Інтуїтивні управлінські рішення.....	241
10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень..	244
10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності.....	249
Контрольні питання.....	254
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	256
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	260
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	281
ЛІТЕРАТУРА.....	291

РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ

- 5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту**
- 5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту**
- 5.3. Фінансове планування за проєктом**
- 5.4. Порядок планування витрат за проєктом**
- 5.5. Розробка бюджету проєкту**

5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту

Проектна команда є ключовою організаційною структурою в системі управління проєктом. У її складі функціонують спеціалізовані підрозділи й окремі фахівці, серед яких основними є: керівник проєкту, інженер-координатор, менеджер з проєктування, працівники адміністративної та інформаційної служб, а також групи, що відповідають за фінанси, облік і аналіз, маркетинг, управління будівельно-монтажними роботами, матеріально-технічне забезпечення та координацію робіт [21].

У центрі всієї управлінської діяльності проєкту перебуває людина. Жодна технічна чи матеріально-фінансова складова не здатна забезпечити ефективну реалізацію проєкту без участі компетентних виконавців. Особливо вагоме значення має діяльність керівника проєкту (проєкт-менеджера), який забезпечує узгоджену роботу всієї команди на всіх етапах життєвого циклу проєкту[22].

Проект-менеджер повинен володіти міждисциплінарними знаннями: у сфері менеджменту, економіки, технологій, права, комунікацій та психології. Однак провідною компетенцією залишається вміння ефективно взаємодіяти з людьми. Цей аспект підтверджується результатами досліджень: згідно з опитуваннями фахівців, майже 80 % менеджерів вважають, що саме людський фактор є вирішальним для успішного здійснення проєкту.

Людський аспект проявляється у всіх фазах проєктного циклу – від ініціації до завершення [36]. Переговори, наради, прийняття рішень, вирішення конфліктів, обговорення завдань – усі ці дії є складовими щоденної діяльності менеджера проєкту. Знання психологічних механізмів взаємодії допомагає керівнику краще розуміти мотивацію учасників, оцінювати їхні реакції, знаходити ефективні способи впливу та налагоджувати продуктивну співпрацю.

Проект-менеджер має вміти будувати довірливі й конструктивні стосунки з членами команди, працівниками організації, партнерами, замовниками та іншими стейкхолдерами. Його здатність до комунікації, емоційного самоконтролю, лідерства та вирішення конфліктів є критично важливою в умовах обмеженого часу, високого рівня відповідальності та частих змін середовища.

Багато успішних фахівців інтуїтивно або на основі власного досвіду застосовують ефективні моделі поведінки, що ґрунтуються на психологічних закономірностях людських стосунків. Проте в сучасних умовах для керівників проєктів дедалі важливішою стає цілеспрямована психологічна підготовка, оскільки саме вони найчастіше працюють у критичних ситуаціях і під впливом стресу[11].

Сучасна проєктна освіта включає елементи психології, спрямовані на розвиток стійкості до стресу, впевненості, вміння впливати на соціальне середовище та формувати продуктивну командну динаміку. Керівникам проєктів особливо важливо вміти пізнати себе, усвідомити свої сильні та слабкі сторони, розвивати позитивні риси характеру та коригувати поведінку відповідно до потреб ситуації [15].

Таким чином, людський чинник у проєктному управлінні є не менш важливим, ніж ресурсне забезпечення, технічна експертиза чи дотримання термінів. Саме люди створюють умови для втілення проєкту, формують його цілісність і визначають рівень його успішності.

Наприклад: в межах реалізації інфраструктурного проєкту з будівництва логістичного центру на території індустріального парку, проєктна команда складалася з понад 40 фахівців, включно з архітекторами, інженерами, економістами, постачальниками та представниками підрядних організацій. Незважаючи на чітко сформовану проєктну документацію, достатнє фінансування та сучасні технології будівництва, проєкт зіткнувся з низкою труднощів.

Основною проблемою стало порушення комунікації між представниками замовника та підрядниками, а також всередині самої проєктної команди. Нерозуміння очікувань, суперечливі інтерпретації технічного завдання та відсутність чіткої координації призвели до затримки виконання робіт на 2,5 місяці. У процес втрутився керівник проєкту, який провів низку командних зустрічей, впровадив щотижневі оперативні наради, а також організував тренінг з командної взаємодії за участі бізнес-тренера.

У результаті вдалося досягти:

- покращення обміну інформацією між підрозділами;
- підвищення відповідальності працівників за виконання власних завдань;
- усунення міжособистісних конфліктів;
- стабілізації графіка виконання робіт.

Проєкт було завершено із затримкою лише на один місяць, і замовник визнав його успішним з огляду на досягнуту якість виконання та оптимізацію витрат. Цей приклад яскраво ілюструє, що навіть за наявності всіх матеріальних ресурсів, без налагоджених людських взаємин проєкт може втратити темп реалізації. Ефективне управління командною взаємодією стало ключовим чинником стабілізації ситуації.

В сучасних умовах господарювання організації все частіше вдаються до реалізації проєктів для досягнення стратегічних цілей, таких як вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності управління, розвиток організаційної культури, впровадження нових технологій чи продуктів тощо. Для цього формується спеціальний план дій – проєкт, що передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних робіт у визначені строки та з використанням обмежених ресурсів [32].

Одним із ключових елементів успішної реалізації проєкту є ефективне управління людськими ресурсами. Для виконання проєктних завдань створюється тимчасова команда виконавців, яка працює винятково над

реалізацією цього проєкту. Такий колектив формується на обмежений час, і після завершення проєкту – розпускається.

Особливостями тимчасових проєктних команд є:

- терміновість – обмежені строки виконання робіт потребують ретельного планування графіків зайнятості;
- гнучкість – до складу тимчасової команди можуть входити як працівники організації, які тимчасово поєднують проєктну діяльність із основними обов'язками, так і зовнішні фахівці (фрилансери, консультанти, підрядники);
- обмеженість ресурсів – важливо забезпечити доступність необхідних працівників саме в ті дні, коли передбачено виконання відповідних робіт.

Планування людських ресурсів у проєкті поділяється на наступні етапи:

1 етап. Оцінка потреби у ресурсах. На цьому етапі здійснюється попередній аналіз обсягів робіт у проєкті. Кожне завдання (робота) розглядається окремо, і для нього визначається:

- кількість робочого часу, що потрібна для виконання;
- види фахівців, які будуть залучені (наприклад, інженери, технологи, дизайнери тощо);
- кваліфікація працівників.

Важливо виразити обсяг робіт у трудомісткості – наприклад, скільки людино-годин або людино-днів потрібно витратити на конкретну роботу.

2 етап. Визначення сукупної потреби в персоналі. На основі результатів попереднього етапу здійснюється агрегування даних. Розраховується загальна потреба в кадрах по кожній професійній групі для всього періоду реалізації проєкту. Наприклад, для монтажу обладнання може знадобитися 3 електромонтажники протягом 5 днів, а для розробки технічної документації – 2 інженери-проектувальники на 10 днів.

Щоб оцінити, наскільки рівномірно розподілене навантаження на працівників у часі, доцільно побудувати ресурсний профіль або гістограму використання людських ресурсів. Це графічне зображення, яке показує, скільки людей буде залучено до проєкту в кожен окремий день його реалізації. Така візуалізація дозволяє:

- виявити пікові періоди, коли потрібно найбільше працівників;
- заздалегідь передбачити дні, коли кількість персоналу може бути надмірною або недостатньою.

Наприклад, якщо в один день передбачено виконання кількох робіт одночасно, і для кожної з них потрібні свої фахівці, то в цей день попит на ресурси значно зростає.

У практиці проєктного управління часто виникає ситуація, коли потреба в працівниках розподіляється нерівномірно. Це може спричинити низку труднощів: брак ресурсів у пікові дні, низький рівень завантаження в інші періоди, нераціональне використання персоналу [12].

Щоб усунути ці проблеми, застосовують методи згладжування ресурсного профілю, зокрема:

1. Перенесення термінів виконання робіт. Якщо взаємозв'язки між роботами дозволяють змінювати їх розташування в часі, можна перерозподілити завдання так, щоб зменшити навантаження у пікові дні. Це не вплине на загальний результат, але дозволить уникнути перенавантаження працівників.

2. Зміна чисельності виконавців. У деяких випадках можливо змінити кількість залучених працівників. Наприклад:

- Збільшення кількості виконавців дозволить виконати роботу швидше.
- Зменшення чисельності, навпаки, подовжить терміни виконання, але знизить навантаження в певні дні.

3. Поділ робіт на частини. Складні завдання можна розділити на кілька етапів або частин, які виконуватимуться різними групами працівників або в різний час. Це дає можливість гнучко керувати людськими ресурсами, уникати простоїв та підвищувати ефективність.

Застосовуючи методи згладжування (вирівнювання) навантаження на персонал, необхідно враховувати не лише доцільність з погляду ресурсної економії, а й технологічні вимоги та логіку реалізації проєкту. Надмірне або необґрунтоване втручання у графік виконання робіт може негативно вплинути на хід усього проєкту.

Зокрема, деякі роботи мають строго визначені строки виконання, зумовлені технологічними, логістичними чи договірними зобов'язаннями. Такі завдання називаються критичними (в межах критичного шляху проєкту), і їх зсув у часі призводить до зміщення всього проєктного графіка. Тому під час планування людських ресурсів важливо: не порушити послідовність та взаємозв'язок робіт, не допустити погіршення якості виконання через надмірне прискорення або надмірну затримку, не змінювати строки критичних робіт, щоб не поставити під загрозу своєчасне завершення проєкту.

Таким чином, процес згладжування навантаження має бути виваженим і обґрунтованим. Його слід проводити лише після аналізу наслідків кожної потенційної зміни графіка, із забезпеченням технологічної послідовності та збереження належного рівня контролю якості.

Раціональне планування людських ресурсів не повинно суперечити основним принципам управління проєктом – термінам, послідовності та якості. Баланс між оптимізацією ресурсів та дотриманням вимог проєкту є ключем до успішної реалізації.

Компетентне планування людських ресурсів у проєкті є критичним чинником його успішного завершення. Воно забезпечує своєчасне виконання завдань, оптимальне використання персоналу, зменшення ризиків перевантаження або неефективності. Ретельний аналіз трудомісткості, побудова ресурсного профілю та застосування методів згладжування дають змогу досягти високої якості управління проєктом і раціонального використання кадрового потенціалу.

Поведінка учасників проєкту, характер їхніх взаємодій і вчинків у межах команди значною мірою обумовлена психологічними характеристиками особистості. Саме ці характеристики формують стиль спілкування, рівень

емоційної реакції, а також готовність до командної роботи й ефективного вирішення завдань [10].

Одним із практичних інструментів визначення особистісних особливостей є тести психологічної діагностики. Серед найбільш поширених – тести соціоніки, що класифікують людей за типом емоційної експресивності на екстравертів і інтровертів.

Екстраверти – відкриті у спілкуванні, схильні до емоційного вираження почуттів словами, жестами, мімікою. Їхню реакцію на події або висловлювання легко інтерпретувати, що полегшує комунікацію в команді.

Інтроверти – стримані у зовнішньому прояві емоцій, орієнтовані на внутрішній аналіз. Їхні реакції менш очевидні, тому потребують уважнішого ставлення, особливо з боку менеджера.

Окрім соціонічних типів, важливо враховувати тип темпераменту: меланхолік, флегматик, сангвінік, холерик. Кожен із них має свій емоційний ритм, глибину переживань, швидкість реакцій, що також впливає на розподіл ролей у команді. Також застосовуються тести на визначення ролей у команді – лідер, виконавець, опонент, генератор ідей, критик, спостерігач (або байдужий).

Особистість керівника проєкту є ключовою у формуванні ефективної команди та досягненні поставлених цілей. Можна виокремити три базові критерії, що визначають ефективність його діяльності:

1. Риси лідерства. Ефективні менеджери зазвичай мають низку спільних рис: високий рівень самоконтролю, відповідальність, комунікабельність, емоційну стабільність, впевненість, здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

2. Стиль керівництва. Залежно від контексту менеджер може застосовувати авторитарний, демократичний або ліберальний стиль управління (рис. 5.1). Гнучкість у зміні стилів відповідно до потреб ситуації є ознакою зрілого управлінця.

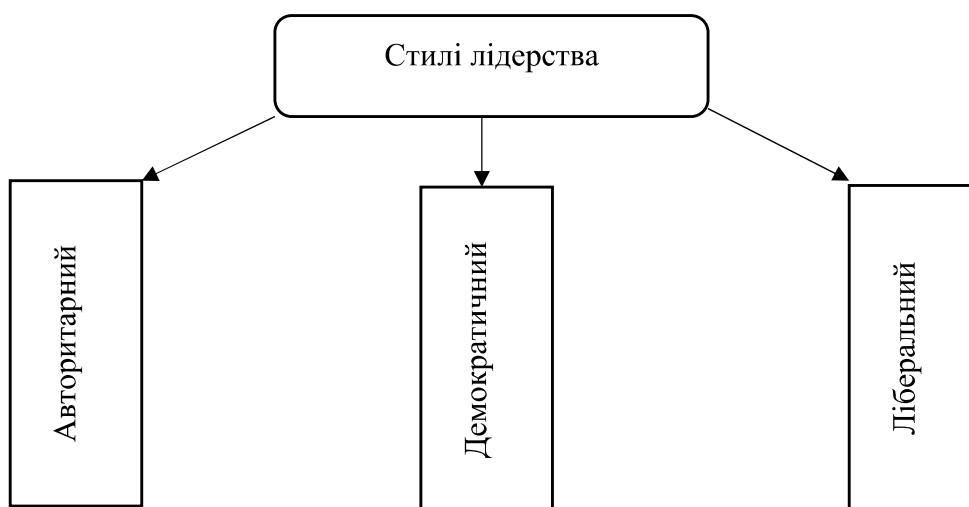


Рис. 5.1. Стилі керівництва менеджера

3. Ситуаційний підхід. Один і той самий стиль не є універсальним. Ефективний керівник здатен адаптувати свій підхід до конкретних умов: характеру завдань, складу команди, зовнішніх викликів.

Наприклад: У проєкті впровадження цифрової платформи в муніципальній установі проєкт-менеджер очолив команду з дев'яти осіб, що включала ІТ-спеціалістів, юриста, бухгалтера та координатора зі сторони замовника. На початковому етапі він використовував демократичний стиль, що передбачав залучення команди до колективного ухвалення рішень. Проте після перших затримок у виконанні задач виявилось, що двоє членів команди (за результатами психологічного тестування – інтроверти з меланхолійним темпераментом) не висловлювали своїх сумнівів щодо завдань, а потім зривали терміни.

Менеджер провів індивідуальні бесіди, запровадив щотижневі звіти й розділив команду на малі групи з чітким функціональним розподілом. Для екстравертів він залишив простір для обговорень і креативних рішень, тоді як інтровертам запропонував чіткі дедлайни та письмове узгодження завдань. Завдяки цьому вдалося вирівняти темп виконання задач і зменшити напругу в команді.

Цей приклад демонструє важливість урахування психологічних особливостей особистостей у процесі управління проєктом, а також необхідність адаптації стилю керівництва до складу команди.

Однією з ключових ознак сучасного управління проєктами є функціонування постійної проєктної команди, яка виступає головною виконавчою та координуючою одиницею в межах організаційної структури проєкту. Команда проєкту – це не просто сукупність спеціалістів, а цілісна соціально-професійна система, в якій кожен учасник виконує визначену роль, несе відповідальність за реалізацію певних завдань та сприяє досягненню спільної мети.

Проєкт-менеджер, як ключова фігура управління проєктом, зобов'язаний з перших етапів своєї діяльності ініціювати формування кваліфікованої, згуртованої та функціонально збалансованої команди [24]. Цей процес передбачає не лише добір персоналу за фаховими критеріями, а й управління взаємодією, мотивацією, міжособистісними стосунками та колективною динамікою.

Особливої уваги потребує формування команди у межах матричної організаційної структури, яка передбачає подвійне підпорядкування учасників проєкту – як функціональним керівникам, так і проєкт-менеджеру [40]. У таких умовах відбір кандидатів здійснюється шляхом спільних співбесід за участю керівників функціональних відділів і менеджера проєкту. Під час зустрічі уточнюються:

- стратегічні цілі проєкту;
- операційні завдання, що покладаються на кандидата;
- обсяг і характер ресурсних витрат;
- рівень відповідальності;
- звітна документація;
- принципи винагороди;

– соціальна та корпоративна значущість проєкту.

Кандидат вважається придатним до участі в проєктній команді за умови повної відповідності професійним вимогам та наявності особистої мотивації до участі у проєкті [89].

Умови реалізації проєкту часто характеризуються такими особливостями, як інноваційність, невизначеність, високий рівень ризику та обмеженість у часі. Це суттєво ускладнює процес формування проєктної команди, оскільки спеціалісти, які раніше не працювали разом, не мають спільного досвіду, усталених норм взаємодії та стандартів поведінки. Тому проєкт-менеджер повинен не лише координувати дії команди, а й активно сприяти її трансформації з групи окремих виконавців у згуртовану, ефективну команду [6].

Важливими завданнями проєкт-менеджера на цьому етапі є:

- створення сприятливого психологічного клімату для ефективної соціально-психологічної адаптації;
- формування системи взаємодовіри між учасниками команди;
- стимулювання командного духу через загальні цінності та норми;
- забезпечення відкритого обміну інформацією та зворотного зв'язку.

Розглянемо приклад запуску інвестиційного проєкту з будівництва логістичного центру. На першому етапі проєкт-менеджер формує команду з представників компанії-забудовника, логістичної компанії, підрядної організації, фінансового відділу та юридичної служби. Спеціалісти не мали попереднього досвіду спільної роботи, що створює ризик неузгодженості дій. Менеджер організовує серію спільних воркшопів та сесій стратегічного планування, під час яких встановлюються чіткі ролі, зони відповідальності, загальні цілі й очікування. Додатково запроваджено щотижневі командні зустрічі для обміну результатами, що дозволило вже протягом першого місяця роботи суттєво підвищити ефективність внутрішньої комунікації.

Формування ефективної проєктної команди – це не разова організаційна дія, а динамічний процес, що потребує компетентного лідерства, знання психології міжособистісної взаємодії, навичок управління змінами та командної синергії [20]. Саме завдяки таким підходам досягається високий рівень узгодженості дій, підвищується мотивація учасників та забезпечується результативність проєкту загалом.

Формування високоефективної команди в межах управління проєктами – це процес, що має закономірну динаміку і відбувається через послідовність психологічних і соціальних стадій (рис. 5.2). Згідно з класичною концепцією Б. Такмена (Tuckman, 1965), яка була адаптована до контексту проєктного менеджменту, команда зазвичай проходить п'ять ключових стадій розвитку: формування, конфронтація (притирання), нормалізація, реорганізація, розформування. Кожна з них характеризується специфікою взаємодії, рівнем продуктивності, ступенем згуртованості та роллю проєкт-менеджера в управлінні командною динамікою [24].

1. Стадія формування (Forming)

На цьому етапі команда тільки починає свою спільну діяльність. Учасники ще не знайомі між собою або мають обмежене уявлення про колег. Відчувається

невизначеність щодо особистої ролі, очікувань і правил взаємодії. Рівень ефективності на цій стадії зазвичай низький, оскільки значна частина зусиль витрачається на встановлення первинних контактів, адаптацію до умов проєкту й орієнтацію в організаційному середовищі.

Типові питання, що турбують членів команди:

- Чи підходжу я до цієї команди?
- Як я вписуюсь у загальну структуру проєкту?
- Хто є лідером, а хто – неформальним авторитетом?
- Чи буде моя участь підтримана керівництвом?

Роль проєкт-менеджера: створити атмосферу відкритості, забезпечити інформування про цілі проєкту, чітко розподілити ролі та повноваження, ініціювати інтеграційні заходи [34].

2. Стадія конфронтації або «притирання» (Storming)

Цей етап відзначається проявом розбіжностей у стилях роботи, підходах до прийняття рішень і комунікації. Команда стикається з внутрішніми конфліктами, зіткненнями характерів, суперечками щодо розподілу відповідальності.

Типові труднощі:

- недовіра між учасниками;
- перекидання відповідальності;
- домінування окремих осіб або боротьба за лідерство;
- відсутність єдності у прийнятті рішень.

Роль проєкт-менеджера: виступати фасилітатором у вирішенні конфліктів, впроваджувати норми взаємодії, сприяти формуванню поведінкових ролей і системи зворотного зв'язку [75].

3. Стадія нормалізації (Norming)

Після подолання конфліктного періоду у команді з'являється спільне бачення, зміцнюється згуртованість і формується ефективна структура взаємодії. Кожен член команди приймає свою роль, встановлюються робочі й особистісні взаємини, виникає почуття приналежності до команди.

Ключові характеристики:

- зростання продуктивності та автономії;
- формування конструктивних неформальних груп;
- посилення довіри та взаємоповаги;
- зміцнення загальних норм і стандартів поведінки.

Роль проєкт-менеджера: підтримувати сформовані зв'язки, мотивувати учасників, заохочувати ініціативу, забезпечити стабільність внутрішнього клімату.

4. Стадія реорганізації (Reforming)

У процесі реалізації проєкту виникає потреба змінити кількісний або якісний склад команди. Це може бути зумовлено етапами життєвого циклу проєкту, потребою в нових компетенціях, недостатньою ефективністю окремих учасників або необхідністю залучення експертів.

Типові випадки:

- Ротація кадрів;

- Заміна неефективних учасників;
- Інтеграція зовнішніх консультантів;
- Розширення функціоналу команди.

Роль проєкт-менеджера: забезпечити безконфліктну адаптацію нових учасників, зберегти цілісність команди, адаптувати робочі процеси до нових умов.

5. Стадія розформування (Adjourning)

Цей етап настає після завершення проєкту. Команду розформовують, відбувається підбиття підсумків і переоцінка результатів. Залежно від ефективності проєкту емоційний фон може варіюватися від почуття професійного задоволення до моральної фрустрації.

Можливі варіанти розвитку:

- успішне завершення – члени команди зберігають позитивні враження й готові співпрацювати надалі;
- невдача проєкту – виникає емоційне вигорання та розчарування.

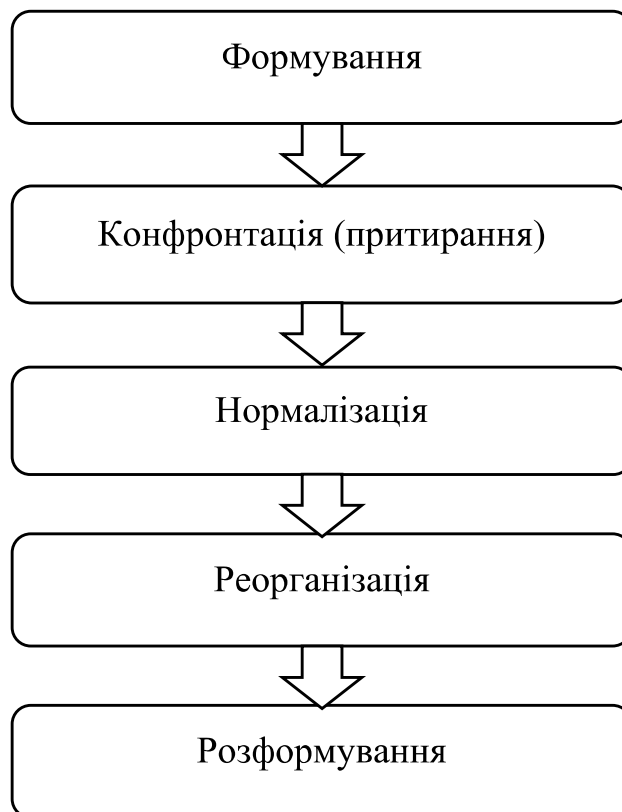


Рис.5.2. Стадії формування високоефективної команди в межах управління проєктами

Роль проєкт-менеджера: організувати завершальну зустріч (debriefing), узагальнити досягнення, провести аналіз «уроків проєкту», підтримати учасників, сприяти переходу до нових завдань.

Розуміння закономірностей розвитку проєктної команди дозволяє проєкт-менеджеру цілеспрямовано управляти її динамікою, передбачати кризові точки та своєчасно вживати заходів для збереження її продуктивності. Ефективна

команда – це результат планомірної роботи над формуванням культури співпраці, комунікації та спільної відповідальності за результат [26].

В контексті сучасного управління проектами координаційна група є ключовим елементом організаційної структури, що забезпечує стратегічну підтримку і контроль за реалізацією проекту. До складу координаційної групи, як правило, входять старші керівники, призначені власником проекту або вищим керівництвом організації. Її створення доцільне у випадках, коли проект має суттєвий вплив на діяльність організації, потребує значних ресурсів або пов'язаний із високим рівнем ризику (комерційного, екологічного чи соціального характеру). Ключові завдання координаційної групи надано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Ключові завдання координаційної групи

Завдання	Зміст
Обрання керівника проекту	Визначення кандидатур, затвердження положення про керівника, встановлення цілей та повноважень.
Забезпечення прав і ресурсів	Делегування повноважень щодо залучення персоналу та матеріальних ресурсів.
Підтримка реалізації проекту	Надання допомоги керівнику проекту у вирішенні стратегічних і адміністративних питань.
Робота із зовнішнім середовищем	Моніторинг дій конкурентів, змін ринку, соціально-економічних та політичних ризиків.
Вирішення кризових ситуацій	Розгляд проблем, що виходять за межі повноважень проєкт-менеджера, та ухвалення управлінських рішень.

Умовами доцільності створення координаційної групи є:

- проєкт передбачає зміну стратегічного курсу організації;
- реалізація проєкту вимагає значного обсягу ресурсів на тривалий період;
- існує необхідність перегляду внутрішніх процесів і структур;
- проєкт пов'язаний із високим ступенем зовнішніх ризиків.

Основні функції координаційної групи:

1. Визначення цілей і пріоритетів власника проєкту. Визначення стратегічного бачення, формулювання місії, цілей і очікуваних результатів проєкту. Необхідно також:

- встановити ієрархію цілей;
- узгодити критерії ефективності;
- окреслити часові межі реалізації;
- виявити потенційні конфлікти інтересів серед зацікавлених сторін.

2. Оцінка ризиків та «вузьких місць» проєкту. Ризик-менеджмент охоплює:

- аналіз цілей з погляду ймовірності їх досягнення;
- виявлення обмежень і критичних ресурсів;
- оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків;
- розробку сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації.

3. Розробка стратегії фінансування і ресурсного забезпечення. У великих проєктах координаційна група координує дії з фінансовими підрозділами або зовнішніми донорами. До основних завдань належать:

- підготовка ресурсного плану;
- узгодження етапів фінансування;
- залучення інвестицій та гарантій;
- врегулювання питань, пов'язаних із платоспроможністю проєкту.

4. Створення організаційної структури проєкту. Включає:

- формування кадрового складу;
- визначення ролей, повноважень і зон відповідальності;
- вибір організаційної моделі управління;
- розробка системи внутрішніх регламентів і положень.

5. Встановлення процедур контролю та адміністрування. Забезпечення прозорості та ефективності реалізації проєкту передбачає:

- регламентацію процедур звітності;
- впровадження системи моніторингу виконання завдань;
- управління документообігом і зв'язками з громадськістю;
- визначення кадрових та фінансових процедур.

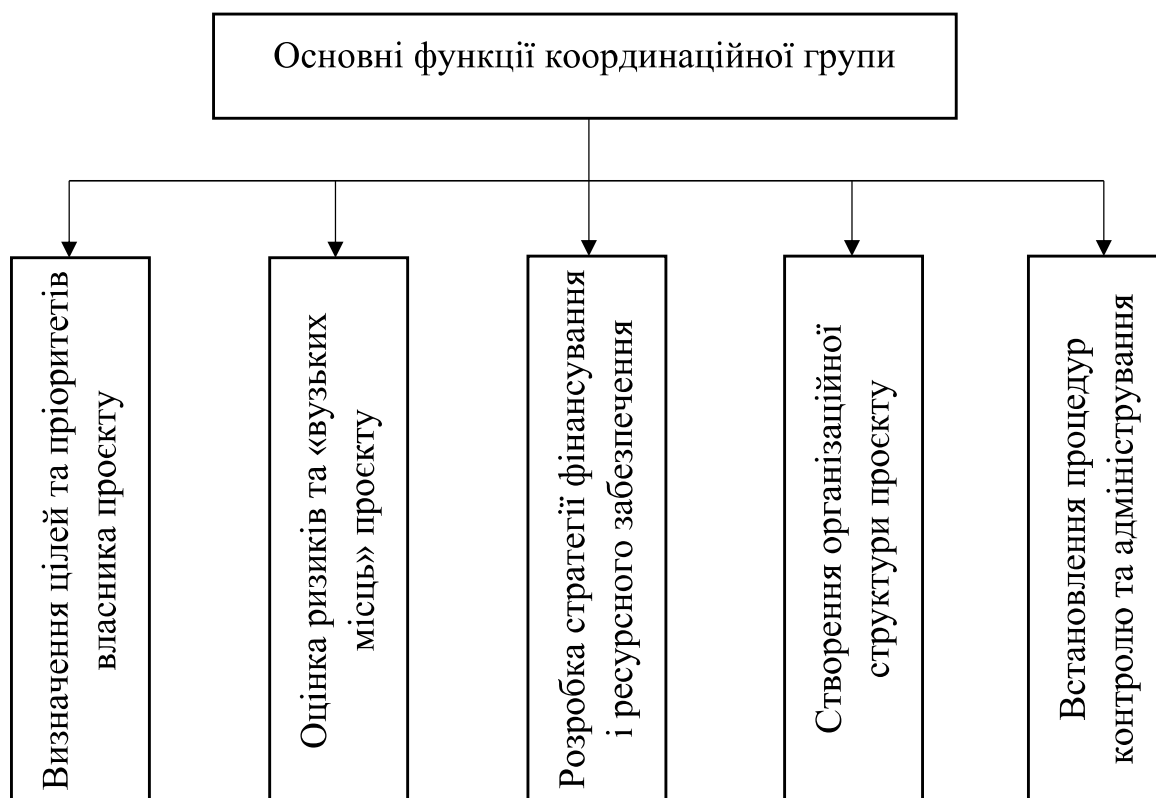


Рис. 5.3. Схема функцій координаційної групи

Наприклад: Компанія «ІнноваТек», що займається створенням енергозберігаючих систем, розпочала реалізацію масштабного проєкту впровадження смарт-мереж у декількох регіонах України. Проєкт передбачав

значні інвестиції, міжвідомчу координацію, високий екологічний ризик та вимагав державної підтримки. Координаційна група була сформована з представників правління компанії, фінансового департаменту, керівників ключових підрозділів і зовнішніх експертів. В результаті:

- було оперативно вирішено питання гарантійного фінансування;
- забезпечено належну взаємодію із органами місцевої влади;
- своєчасно виявлено вузькі місця проєкту – дефіцит спеціалістів з IoT-систем;
- запропоновано стратегію швидкого донабору персоналу через профільні навчальні центри.

5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту

Однією з ключових фаз реалізації будь-якого проєкту є організація закупівель – процес забезпечення проєкту всіма необхідними ресурсами: устаткуванням, будівельними конструкціями, матеріалами, роботами та послугами. Від ефективності цієї фази залежить загальна динаміка реалізації проєкту, дотримання його графіку та кошторису, а також якість кінцевого результату.

Основне завдання цієї фази полягає в тому, щоб гарантувати своєчасне надходження ресурсів у повній відповідності до затвердженого графіка та бюджету проєкту. Для цього необхідно здійснити низку послідовних дій: чітко визначити потреби проєкту в матеріально-технічних і трудових ресурсах, розробити стратегію закупівель, підготувати тендерну документацію, провести конкурсні торги або переговори з постачальниками, укласти договори, а також організувати моніторинг виконання контрактів.

Особливу увагу слід приділити вибору постачальників і підрядників, адже ненадійні контрагенти можуть призвести до затримок у постачанні, порушень договірних умов, перевитрат коштів або зниження якості робіт і продукції. Саме тому важливими етапами закупівельного процесу є попередній аналіз ринку, оцінка ризиків, перевірка репутації постачальників і контроль відповідності продукції технічним вимогам проєкту.

Також необхідно враховувати можливі зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність закупівель, зокрема: коливання валютного курсу, політичну ситуацію, зміни у митному або податковому законодавстві, глобальні логістичні обмеження тощо. Успішне управління закупівлями передбачає не лише технічну компетентність відповідальних осіб, а й високий рівень організаційної взаємодії, фінансової дисципліни та правової грамотності.

Таким чином, організація закупівель є не просто адміністративною процедурою, а стратегічною функцією проєктного управління, яка безпосередньо впливає на його успішне виконання в межах визначених термінів, бюджету й очікуваної якості.

Закупівельна діяльність охоплює не лише придбання товарів чи послуг, а й комплекс логістичних, організаційних і правових процедур. У загальному вигляді процес можна поділити на три основні компоненти:

1. Закупівля на конкурсній (тендерній) основі – включає пошук постачальників або підрядників, порівняння комерційних пропозицій, проведення тендерів і укладення договорів із найкращими контрагентами.

2. Постачання ресурсів на об'єкт – передбачає транспортування, приймання, складування та облік поставлених товарів і устаткування без порушення графіка.

3. Правове регулювання договірних відносин – оформлення взаємин між сторонами через договори, які встановлюють права, обов'язки, відповідальність та умови взаємодії.

У міжнародному проєктному менеджменті прийнято чітко розмежовувати види закупівель:

- матеріали (сировина, витратні матеріали);
- устаткування (технічні засоби, машини, механізми);
- роботи (будівельні, монтажні, пусконаладжувальні);
- послуги (логістика, технічна підтримка);
- консультаційні послуги (проєктні менеджери, технічні радники, аудитори).

У вітчизняній практиці структура закупівель наближається до міжнародної, але з певними особливостями. Зокрема, категорія консультаційних послуг поки що не набула широкого поширення в Україні – їх часто не виокремлюють як окремий тип закупівель, що дещо звужує можливості проєктних команд у сфері зовнішньої експертизи.

Іншою суттєвою відмінністю є рівень нормативного регулювання. Якщо за кордоном усі процедури закупівель жорстко регламентовані інструкціями, стандартами та політиками (особливо у проєктах за участі міжнародних фінансових організацій), то в Україні ці процеси лише поступово набувають чіткої нормативної бази. Тим не менш, спостерігається поступове зближення підходів, зокрема в державному та корпоративному секторах.

Етапи процесу закупівель у проєкті надано в таблиці 5.2.

Центральним механізмом формалізації відносин між учасниками закупівель є договір. Це юридична угода, що фіксує волевиявлення сторін і слугує правовою основою для взаємодії. Договір виконує кілька важливих функцій:

- визначає зміст прав і обов'язків сторін;
- встановлює умови виконання зобов'язань (строки, обсяги, ціни, якість тощо);
- передбачає відповідальність за порушення умов договору та механізми захисту інтересів сторін.

У контексті проєктної діяльності найчастіше застосовуються два типи договорів:

1. Договір постачання – використовується у випадках закупівлі матеріалів або устаткування, передбачає передачу товару від постачальника до замовника на узгоджених умовах.

2. Договір підряду – укладається для виконання робіт або надання послуг, наприклад, будівельних, монтажних чи консультаційних.

Таблиця 5.2.

Основні етапи процесу закупівель у проєкті

Етап	Опис	Результат
1. Планування закупівель	Визначення потреб у ресурсах, складання графіка та бюджету закупівель	План закупівель, технічні вимоги
2. Підготовка тендерної документації	Розробка специфікацій, умов закупівлі, критеріїв оцінки	Тендерна документація
3. Проведення тендеру/вибір постачальника	Оголошення конкурсу, прийом заявок, оцінка пропозицій, вибір переможця	Протокол оцінки, рішення про вибір постачальника
4. Укладення договору	Переговори, погодження умов, підписання контракту	Офіційний договір
5. Постачання ресурсів	Доставка товарів, виконання робіт або послуг відповідно до графіка проєкту	Поставка, акти приймання-передачі
6. Контроль та приймання	Перевірка відповідності обсягу, якості та строків	Приймання ресурсів, оформлення звітів
7. Завершення зобов'язань	Закриття договору, остаточні розрахунки, підписання завершальних документів	Закриття контракту

Фаза закупівель є критично важливою для досягнення проєктних цілей. Її успішна реалізація залежить від:

- ефективного планування закупівель;
- прозорих і конкурентних процедур відбору постачальників;
- своєчасного постачання ресурсів на об'єкт;
- якісної договірної роботи та правового супроводу.

Раціональна організація закупівель забезпечує зниження ризиків затримок, перевитрат і конфліктів, а також підвищує загальну ефективність реалізації проєкту. Приклади типових договорів у проєктному середовищі надано у таблиці 5.3.

Примітка: У міжнародних проєктах часто використовуються стандартизовані форми контрактів (наприклад, FIDIC – для будівельних контрактів), які суттєво знижують ризики та полегшують врегулювання спорів.

Договір постачання є базовим документом, який регламентує передачу товарів від постачальника до покупця в межах підприємницької або господарської діяльності. Згідно з цим договором:

- постачальник зобов'язується передати у визначений строк покупцю у власність або господарське володіння товари, які призначені для використання в ділових, виробничих чи інших неособистих цілях;

- покупець, у свою чергу, зобов’язується прийняти товар і здійснити оплату в узгодженому розмірі.

Таблиця 5.3.

Приклади типових договорів у проектному середовищі

Тип договору	Коли застосовується	Ключові умови
Договір постачання	Для придбання матеріалів, обладнання, техніки	Найменування товарів, обсяг, строки поставки, ціна, гарантії, умови доставки
Договір підряду	При залученні підрядника для виконання робіт (будівництво, монтаж, ІТ тощо)	Обсяг і строки робіт, вартість, технічне завдання, відповідальність, умови приймання
Договір на послуги	Для виконання непроєктних робіт (техпідтримка, охорона, прибирання тощо)	Опис послуг, частота, терміни, вартість, умови контролю якості
Договір з консультантом	Для залучення зовнішніх експертів або компаній у сфері консалтингу	Цілі консультування, очікувані результати, строки, конфіденційність, інтелектуальні права

Цей договір є комерційною угодою і передбачає вільну волю сторін до його укладення. Однак у деяких випадках, наприклад, під час постачання продукції для державних або стратегічних потреб, постачальник може бути зобов’язаний укласти договір на підставі чинного законодавства.

На відміну від договору постачання, договір підряду регламентує відносини, пов’язані з виконанням певних робіт. За цим договором одна сторона (підрядник) бере на себе зобов’язання виконати на замовлення іншої сторони (замовника) певний обсяг робіт за плату, з передачею результатів у власність замовника.

Типові напрями застосування договору підряду:

- створення нового майна (будівництво, виробництво);
- модифікація або поліпшення наявних об’єктів (реконструкція, капітальний ремонт);
- реалізація результатів інтелектуальної чи творчої діяльності (наукові дослідження, технічні розробки).

У випадку виникнення спорів чи порушення умов договору, сторони можуть звертатися:

- до господарських (арбітражних) судів, які розглядають переважно більшість комерційних спорів;
- до загальних судів – у випадках, передбачених законодавством, наприклад, коли однією із сторін є фізична особа або йдеться про публічні закупівлі.

Основні завдання цього етапу:

1. Розробка технічної документації:

- формування специфікацій та технічних вимог щодо кількості, якості та характеристик обладнання, матеріалів, послуг;
- стандартизація та скорочення номенклатури товарів.

2. Підготовка та організація закупівельного процесу:

- планування закупівель згідно з графіком проєкту;
- вибір місць закупівлі на підставі аналізу вартості альтернатив.

3. Пошук і вибір постачальників:

- вивчення ринку, аналіз джерел постачання;
- збір кваліфікаційних анкет від потенційних контрагентів (з інформацією про їхню технічну, фінансову та управлінську спроможність);
- погодження переліку претендентів із замовником;
- проведення торгів (тендерів), оцінка заявок і вибір переможців.

4. Розміщення замовлень і укладення контрактів:

- формування загальних замовлень після стандартизації;
- переговори щодо логістики, умов оплати та відповідальності;
- оформлення договорів відповідно до результатів торгів.

5. Контроль поставок:

- здійснюється на основі детального графіка постачання;
- перевіряється своєчасність, якість, комплектність, кількість;
- застосовуються стандартні форми звітності;
- при виявленні відхилень – оперативне реагування та коригування.

6. Організація обліку та взаєморозрахунків:

- ведення бухгалтерського супроводу;
- організація фінансового контролю;
- вирішення можливих конфліктів щодо оплати чи умов поставки.

7. Приймання, зберігання та облік поставок:

- організація доставки на майданчик;
- інвентаризація, відповідальне зберігання та контроль використання.

Таблиця 5.4

Організаційні форми закупівель

Форма закупівлі	Сутність
Пряма закупівля	Передбачає укладення договору безпосередньо між замовником і постачальником. Така форма використовується за умови чіткого вибору контрагента.
Посередницька	Проектна сторона залучає третю особу – посередника, який здійснює пошук, організацію закупівель та логістику.
Біржова закупівля	Відбувається на товарних біржах. Угода може здійснюватися як від імені учасника біржі, так і від імені та за рахунок клієнта. Це забезпечує гнучкість у виборі моделей співпраці.

У межах проєктного менеджменту розрізняють кілька підходів до організації закупівель, кожен з яких має свої юридичні й управлінські особливості [50] див. табл.5.4.

Усі процеси закупівель координуються службою управління проектом, яку очолює керівник проекту (Project Manager). У великих проектах ці функції можуть бути делеговані менеджеру з постачання або спеціальній службі. Втім, незалежно від структури, саме керівник проекту несе ключову відповідальність за ефективність та своєчасність матеріально-технічної підготовки, зокрема:

- контроль за дотриманням графіка;
- координація учасників;
- ухвалення стратегічних рішень у випадку змін або ризиків.

Успішна реалізація закупівельної фази проекту залежить від чіткого планування, професійного підбору постачальників, правової грамотності при укладанні договорів, своєчасного контролю за постачаннями та злагодженої роботи команди. Раціональне поєднання правових, організаційних та логістичних інструментів дозволяє уникнути збоїв і забезпечити безперервність виконання проекту.

Один із найважливіших етапів реалізації будь-якого проекту – це фаза матеріально-технічного забезпечення, яка полягає в організації своєчасного та якісного постачання всіх необхідних ресурсів: устаткування, конструкцій, матеріалів і послуг. Цей процес має бути чітко спланований і виконаний у точній відповідності до затвердженого плану проекту, щоб забезпечити безперервність робіт та досягнення запланованих результатів.

Загалом, фаза матеріально-технічного забезпечення включає три основні складові (рис.5.4.):

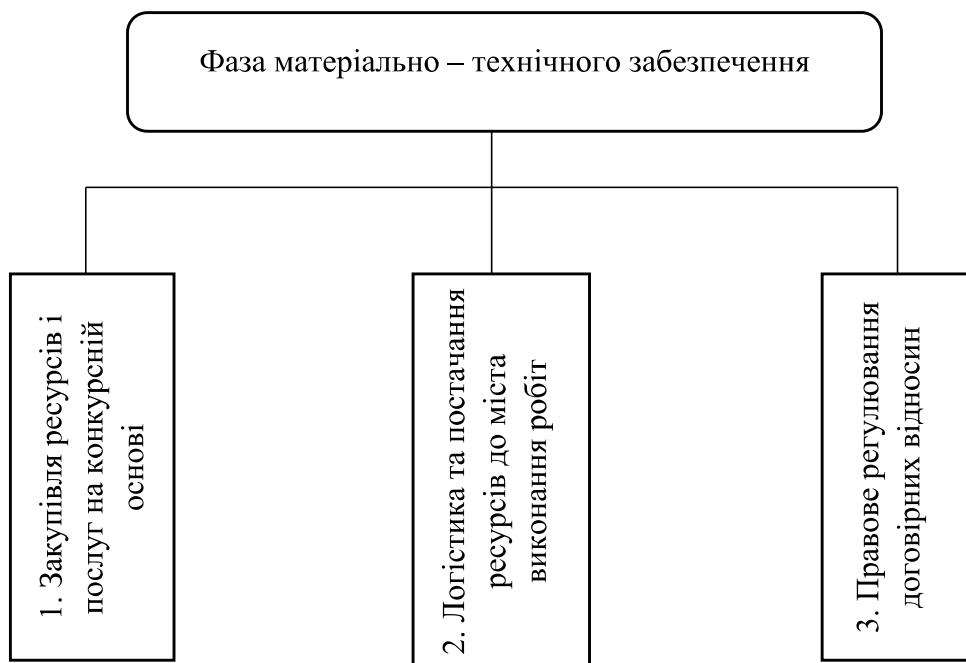


Рис.5.4. Складові етапи фази матеріально-технічного забезпечення

1. Закупівля ресурсів і послуг на конкурсній основі. Цей етап передбачає проведення процедур відбору постачальників та підрядників через тендери, запити пропозицій або запити цінових пропозицій. Вибір

постачальників здійснюється на основі критеріїв, таких як ціна, якість, технічні можливості та строки поставки.

2. Логістика та постачання ресурсів на місце виконання робіт. Цей етап охоплює організацію транспортування, зберігання та доставку ресурсів безпосередньо на об'єкти реалізації проєкту. Важливо забезпечити своєчасність та повноту поставок, а також контроль за їх якістю та кількістю.

3. Правове регулювання договірних відносин. Цей етап включає укладення контрактів з постачальниками та підрядниками, що регламентують взаємні зобов'язання сторін, строки виконання робіт, умови оплати та інші важливі аспекти співпраці. Правильне оформлення та виконання договорів є запорукою успішної реалізації проєкту.

Усі ці складові повинні бути інтегровані в єдину систему управління проєктом, що дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників процесу та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

5.3. Фінансове планування за проєктом

Фінансування – ключова функція управління інвестиційними проєктами, яка забезпечує їх ресурсну підтримку, спрямовану на досягнення запланованих цілей у визначені строки. Успішна реалізація проєкту неможлива без чіткого планування джерел, структури та динаміки фінансового забезпечення [33].

Фінансування має забезпечити розв'язання двох основних завдань:

1. Забезпечення динаміки інвестицій. Інвестиції мають надходити у строки, синхронізовані з календарним планом реалізації проєкту. Це дозволяє уникнути затримок у виконанні робіт та гарантує безперервність матеріально-технічного постачання.

2. Оптимізація фінансових ресурсів. Структура інвестування повинна бути побудована так, щоб мінімізувати вартість залученого капіталу, зменшити ризики фінансування та максимально використати податкові пільги, передбачені законодавством.

Процес фінансування охоплює чотири логічно пов'язані етапи [96]:

1. Попередній аналіз життєздатності проєкту. На цьому етапі оцінюють доцільність реалізації проєкту з фінансової точки зору. Основні завдання включають: розрахунок очікуваних доходів і витрат; визначення терміну окупності проєкту; розрахунок таких показників, як NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма рентабельності), PI (індекс прибутковості); аналіз грошових потоків та джерел їх формування. Приклад: Якщо за результатами оцінки NPV проєкту становить > 0 , це свідчить про його економічну ефективність.

2. Планування реалізації проєкту. Цей етап включає: детальний аналіз ризиків (валютних, інфляційних, політичних, ринкових); прогнозування змін економічного середовища; формування базових сценаріїв реалізації проєкту (оптимістичний, реалістичний, песимістичний); розрахунок потреби в капіталі на кожній фазі проєкту (будівництво, запуск, експлуатація). Планування дозволяє виявити потенційні «вузькі місця» у фінансовому забезпеченні та своєчасно передбачити механізми їх подолання.

3. Організація фінансування. На цьому етапі здійснюється: вибір і комбінація джерел фінансування; формування схеми фінансування (наприклад: 40% – власні кошти, 30% – банківський кредит, 30% – грантове фінансування); підготовка відповідної документації для інвесторів і кредиторів (бізнес-план, фінансові розрахунки, техніко-економічне обґрунтування); укладання фінансових угод. Особливу увагу слід приділити умовам кредитування, строкам погашення, механізмам страхування ризиків, валютній прив'язці позики тощо.

4. Контроль за виконанням фінансового плану. Контроль охоплює: моніторинг надходження і витрачання коштів відповідно до графіка; перевірку цільового використання коштів; регулярне оновлення фінансового плану з урахуванням змін вартості ресурсів, інфляції, відсоткових ставок; підготовку звітності для інвесторів, контролюючих органів і банків.

Фінансування може здійснюватися за рахунок різних джерел. Залежно від їх походження виділяють чотири основні групи [72]:

1. Власні кошти. Це найменш ризиковане джерело фінансування, яке дозволяє зберігати управлінську незалежність. Власні кошти можуть включати: нерозподілений прибуток підприємства; амортизаційні відрахування; кошти засновників або акціонерів; внутрішні резерви підприємства. Переваги: відсутність необхідності обслуговувати борг, висока гнучкість у прийнятті рішень.

2. Кредитні ресурси. Це позикові кошти, що залучаються від: банків; міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР тощо); небанківських фінансових установ. Недоліки: необхідність сплати відсотків і повернення боргу, ризики неплатоспроможності. Приклад: Проєкт реалізується за рахунок кредитної лінії Європейського інвестиційного банку з фіксованою ставкою 3% річних.

3. Цільове бюджетне фінансування. Застосовується в разі реалізації: інфраструктурних проєктів; програм державного розвитку; соціально значущих об'єктів. Фінансування надається на безповоротній або умовно-поворотній основі через держбюджет, місцеві бюджети або спеціальні фонди.

4. Інші джерела. До них належать: міжнародні гранти; донорські програми; благодійні фонди; інноваційні фінансові механізми (краудфандинг, проєктні облігації, концесії). Переваги: можливість залучення коштів без повернення або з відстрочкою платежів; розширення партнерської мережі.

Ефективне фінансування проєкту – це не лише вибір джерела, а й стратегічне управління грошовими потоками на всіх етапах реалізації. Збалансована структура фінансування дає змогу мінімізувати ризики, зберегти стабільність реалізації та забезпечити довгострокову фінансову стійкість проєкту [100].

Структура джерел фінансування проєкту визначається питомою вагою кожної категорії фінансових ресурсів у загальному обсязі інвестицій. Залежно від типу проєкту, галузі реалізації та економічного середовища, ця структура може суттєво варіюватися [101]. Типовий приклад структури джерел фінансування наведено в таблиці 5.5.

З метою залучення капіталу для інвестування використовують різноманітні фінансові інструменти, які дають змогу ефективно акумулювати ресурси для реалізації інвестиційних проєктів. Вони є ключовим елементом фінансової інфраструктури ринку капіталу та слугують каналом перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання.

Таблиця 5.5

Типова структура джерел фінансування інвестиційного проєкту

Джерела	Використання фінансових ресурсів		
	інвестиції	споживання	резерв
Прибуток (чистий)	+	+	+
Мобілізація внутрішніх ресурсів	+		+
Амортизаційні відрахування	+		+
Пайові внески (статутний або акціонерний капітал)	+		+
Страхові внески і внески до пенсійного фонду	+	+	
Засоби від розміщення власних цінних паперів і реалізації паперів інших емітентів	+	+	+
Кредиторська заборгованість (засоби, які прирівнюються до власних)	+	+	
Кредити і позики	+	+	
Спонсорство	+	+	
Державні субсидії	+		

Фінансові інструменти – це контракти (домовленості), результатом яких є виникнення певної статті в активах одного суб'єкта та відповідної статті в пасивах іншого суб'єкта. Таким чином, один учасник отримує фінансовий ресурс, а інший – зобов'язання або право на майбутні доходи. У ширшому значенні до фінансових інструментів належать будь-які активи або зобов'язання, що мають грошову оцінку та можуть бути використані для фінансування.

За визначенням Ради зі стандартів фінансового обліку (FASB, США), до фінансових інструментів передусім належать:

- Фінансові зобов'язання – інструменти, що відображають зобов'язання однієї сторони виплатити певну суму іншій стороні (наприклад, застави, облігації, векселі, сертифікати, позики).
- Фінансовий капітал – інструменти, що засвідчують частку власності в компанії (зокрема, акції, сертифікати акцій, опціони, варанти).

З огляду на функціональне призначення, традиційні фінансові інструменти поділяються на дві великі групи:

1. Комерційні інструменти – обслуговують товарний обіг, а також фінансування господарських і майнових операцій. До них належать векселі, чеки, факторингові операції, комерційні кредити тощо.

2. Фондові інструменти – обертаються на фондовому ринку (біржах), мають високий рівень стандартизації та ліквідності. Прикладами є акції, облігації, опціони, деривативи.

Важливою сучасною практикою у сфері формування джерел фінансування є фінансовий інжиніринг – діяльність зі створення нових фінансових інструментів шляхом комбінації (або розщеплення) наявних інструментів. Наприклад, шляхом поєднання звичайної облігації та опціону на акції створюється конвертована облігація, яка забезпечує інвестору право вибору між фіксованим доходом і можливістю придбати акції емітента в майбутньому.

Таблиця 5.6

Приклади фінансових інструментів за видами

Фінансові зобов'язання	Фінансовий капітал
Застава	Акція
Облігація	Сертифікат акцій
Вексель	Опціон
Депозитний сертифікат банку	Варант
Ф'ючерсний контракт	Коносамент
Форвардний контракт	СВОП
Боргове зобов'язання держави	Пай пайового інвестиційного фонду

Кожен із зазначених інструментів табл. 5.6 має свої особливості щодо терміну обігу, рівня ризику, прибутковості, прав інвестора, способу залучення коштів, вторинного ринку тощо.

Існує широкий спектр підходів до залучення капіталу. У країнах Заходу, поряд із традиційними методами – такими як емісія акцій, залучення позикових коштів, банківське кредитування, оренда тощо – останнім часом набули поширення новітні форми фінансування, зокрема франчайзинг, лізинг, форфейтинг, венчурне інвестування, селенг та інші.

Серед різноманіття способів залучення капіталу, зокрема:

1. Випуск акцій – дозволяє залучити власний капітал без створення боргового навантаження. Емітент може здійснювати як публічне, так і приватне розміщення.

2. Залучення кредитів і позик – використання боргових інструментів дозволяє оперативно отримати кошти, однак передбачає обслуговування боргу та сплату відсотків.

3. Облігаційне фінансування – компанія випускає боргові цінні папери з фіксованим або плаваючим доходом.

4. Фінансування за допомогою деривативів – дозволяє хеджувати фінансові ризики (валютні, процентні) або здійснювати спекулятивні інвестиції.

5. Залучення коштів через венчурні або інвестиційні фонди – інституційні інвестори вкладають капітал з розрахунком на зростання вартості компанії.

6. Лізинг і факторинг – альтернативні способи фінансування активів без їх купівлі.

7. Гранти, субсидії, державна підтримка – цільові джерела фінансування, які не передбачають повернення коштів.

Кожен спосіб має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретного інструменту або їх комбінації залежить від цілей проєкту, стадії його реалізації, доступності джерел та загального фінансового стану підприємства.

5.4. Порядок планування витрат за проєктом

В процесі реалізації проєктів особливу увагу слід приділяти класифікації витрат, адже правильне їх групування дає змогу ефективно планувати, контролювати та аналізувати витрати на всіх етапах проєктного циклу. Витрати проєкту можуть класифікуватися за такими основними ознаками:

1. За економічним змістом:

- інвестиційні витрати – включають витрати на придбання землі, будівництво приміщень і споруд, купівлю або оренду технологій та обладнання, а також передвиробничі витрати, пов'язані з формуванням обігового капіталу;
- поточні витрати – витрати, пов'язані з поточним функціонуванням проєкту (випуск продукції, надання послуг): витрати на сировину, матеріали, оплату праці, загальнозаводські та накладні витрати.

2. За місцем виникнення. Витрати можуть бути віднесені до конкретного структурного підрозділу: відділу, сектора, лабораторії, тимчасового колективу, експедиції, партії, дільниці тощо.

3. За видами витрат:

- елементи витрат – однорідні за економічним змістом витрати (наприклад, заробітна плата, матеріали);
- статті калькулювання – деталізовані елементи витрат, що враховують специфіку виконання проєктних робіт.

4. За об'єктом обліку витрат: класифікуються за розробками, темами, етапами, завданнями, а також відповідно до укладених договорів на виконання проєктних робіт.

5. За способом включення у собівартість:

- прямі витрати – безпосередньо пов'язані з проєктом: матеріали, зарплата, соціальні відрахування;
- непрямі витрати (загальновиробничі) – витрати на управління, організацію, обслуговування виробництва, які не можна прямо віднести до конкретного об'єкта.

6. За залежністю від обсягу виконаних робіт:

- змінні витрати – змінюються пропорційно до обсягу робіт (матеріали, зарплата робітників);
- постійні витрати – не залежать від обсягу (управлінські витрати, оренда).

7. За відношенням до собівартості:

- виробничі витрати – формують виробничу собівартість проектних робіт;
- витрати періоду – не входять до виробничої собівартості, відображаються у періоді здійснення (адміністративні, збутові).

8. За періодом обліку: місяць, квартал, рік, операційний цикл.

Кошторисна вартість – це сукупність усіх витрат, пов'язаних із реалізацією проекту. Вона охоплює:

- будівельні та монтажні роботи;
- придбання устаткування, матеріалів, інструментів, інвентарю;
- інші капітальні витрати;
- резерв на непередбачені витрати.

Кошторисна вартість матеріалів включає: вартість закупівлі, витрати на пакування, доставку, тару та складські витрати.

Витрати на експлуатацію машин і механізмів: доставка, монтаж/демонтаж; амортизація; ремонт і техобслуговування; заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на ПММ, мастила, змінні частини.

Накладні витрати – призначені для управління та організації процесу реалізації проекту. Вони створюють необхідні умови для виконання робіт, хоча й не пов'язані з ними безпосередньо.

Кошторисний прибуток – сума коштів, необхідна для покриття загальних витрат, пов'язаних із: сплатою податків; розвитком виробництва; стимулюванням персоналу; фінансуванням соціальної інфраструктури.

До інших капітальних витрат належать: витрати на науково-дослідні, проектно-конструкторські роботи; освоєння будівельного майданчика; плата за відведення земельних ділянок; компенсації за відчуження земель; витрати на переселення; підготовка експлуатаційних кадрів.

Резерв на непередбачені витрати створюється для покриття витрат, які не були передбачені на етапі проектування, але можуть виникнути у процесі реалізації проекту. Розмір резерву визначається як відсоток від кошторисної вартості залежно від специфіки об'єкта та галузі.

На основі кошторисної вартості формується договірна ціна, що використовується для проведення тендерних процедур та укладення контрактів.

Планування витрат є однією з ключових складових процесу реалізації проекту. Воно має на меті забезпечити наявність необхідних фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні цілі планування витрат включають:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та оцінку життєздатності проекту;
- забезпечення фінансування та раціональний розподіл ресурсів;
- організацію внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах;
- контроль витрат на всіх етапах реалізації;
- визначення реальної ціни виконання проекту для участі в тендерах.

Планування витрат ґрунтується на таких документах:

- кошторисна документація, яка містить вартісну оцінку проектних робіт;
- календарний план, що відображає розподіл робіт у часі.

На основі календарного плану формується перелік робіт, які мають бути виконані у кожному часовому періоді (рік, квартал, місяць). Із кошторисної документації визначається вартість цих робіт. Далі здійснюється розрахунок собівартості за відповідними статтями витрат:

$$C_{\text{заг}} = C_{\text{мат}} + C_{\text{обл}} + C_{\text{зарп}} + C_{\text{накл}}, \quad (5.1)$$

де:

$C_{\text{заг}}$ – загальна собівартість робіт;

$C_{\text{мат}}$ – витрати на матеріали та сировину;

$C_{\text{обл}}$ – витрати на обладнання;

$C_{\text{зарп}}$ – заробітна плата працівників;

$C_{\text{накл}}$ – накладні витрати.

Наприклад: Проєкт передбачає виконання робіт протягом двох кварталів. У першому кварталі планується виконання монтажних робіт, у другому – пусконаладжувальних. Згідно з кошторисною документацією, витрати поділяються таким чином:

Стаття витрат	I квартал (грн)	II квартал (грн)
Матеріали	80000	50000
Обладнання	40000	30000
Заробітна плата	60000	70000
Накладні витрати	20000	25000
Разом	200000	175000

Загальна вартість виконання проєкту становить:

$$C_{\text{проєкту}} = 200\,000 + 175\,000 = 375\,000 \text{ грн}$$

Цей приклад демонструє послідовність визначення обсягів фінансування за періодами, а також структуру витрат, що є необхідною для складання бюджету проєкту.

Процес складання бюджету проєкту базується на принципі деталізації: від загального – до конкретного. Спочатку визначається загальна сума витрат, після чого виконується їх розподіл за видами робіт, статтями витрат та періодами реалізації.

Контроль за витратами є невід’ємною складовою управління проєктом і здійснюється з метою недопущення перевитрат та забезпечення виконання бюджету.

Основні завдання контролю:

- забезпечення відповідності фактичних витрат плановим;
- виявлення відхилень та оперативне реагування на них;
- підвищення ефективності використання ресурсів;

- обґрунтування коригувань бюджету проєкту.

Методами контролю витрат є:

1. Порівняння планових та фактичних витрат. Для виявлення відхилень застосовують індекс відхилення витрат:

$$I_v = \frac{C_{\text{факт}}}{C_{\text{план}}}, \quad (5.2)$$

де:

I_v – індекс відхилення витрат;

$C_{\text{факт}}$ – фактичні витрати;

$C_{\text{план}}$ – заплановані витрати.

Якщо $I_v > 1$, це свідчить про перевитрати; $I_v < 1$ – про економію ресурсів.

2. Аналіз «вартість–обсяг–результат» (англ. Earned Value Analysis, EVA). Застосовується для інтегрованого аналізу вартості, строків і результатів виконання робіт. Основні показники EVA:

- PV (Planned Value) – запланована вартість;
- EV (Earned Value) – вартість виконаних робіт;
- AC (Actual Cost) – фактична вартість.

Ключові індекси:

- Індекс ефективності витрат:

$$CPI = \frac{EV}{AC}, \quad (5.3)$$

- Індекс дотримання графіка:

$$SPI = \frac{EV}{PV}, \quad (5.4)$$

Значення $CPI < 1$ або $SPI < 1$ свідчать про проблеми у проєкті.

Окрім загального переліку основних статей витрат, бюджет проєкту має включати деталізований календар їх реалізації, що дозволяє забезпечити своєчасне фінансування кожного етапу. Точність календарного плану залежить від особливостей самого проєкту, обсягу необхідних капіталовкладень, а також специфічних вимог, висунутих потенційними кредиторами чи інвесторами.

Особливості формування календаря витрат

Календар витрат може бути розроблений:

- для проєкту в цілому, що характерно для малих і середніх ініціатив;
- для окремих компонентів проєкту, що застосовується при складних або багатофазних проєктах.

Термінова структура календаря може варіюватися залежно від потреб управління:

- місячна – для детального короткострокового контролю;
- квартальна – стандартний формат для фінансової звітності;
- піврічна або річна – для довгострокових планів і прогнозів.

Основні складові календаря витрат:

1. Календар витрат, що відображає розподіл платежів у часі.
2. Умови платежів – визначення механізмів фінансування (авансування, поетапна оплата, постфактум).

3. Критичні моменти реалізації, коли фінансування має бути забезпечене негайно або в стислі строки. Наприклад, потреба в одночасному платежі за обладнання та послуги монтажу може створити платіжне навантаження, що потребує спеціальних заходів управління (відстрочка платежів, залучення резервного фонду тощо).

Наприклад: Проєкт передбачає закупівлю обладнання, будівельні роботи та пусконаладжувальні заходи. Витрати мають бути розподілені впродовж двох кварталів.

Категорія витрат	I квартал (грн)	II квартал (грн)	Умова платежу
Закупівля обладнання	300000	-	100% передоплата у лютому
Будівельно-монтажні роботи	100000	150000	50% аванс, 50% після виконання
Пусконаладжувальні роботи	-	100000	Оплата після завершення робіт

У цьому прикладі критичним є лютий – місяць великого разового платежу. Щоб зменшити ризик касового розриву, доцільно передбачити:

- використання тимчасового кредитного ресурсу;
- поділ закупівлі обладнання на партії;
- проведення переговорів про розстрочку оплати.

Таким чином, календар витрат є стратегічним інструментом фінансового управління, який забезпечує узгодженість між графіком виконання робіт та реальними фінансовими потоками.

5.5. Розробка бюджету проєкту

Планування витрат має забезпечити безперервне фінансування потреб проєкту на всіх етапах його реалізації. Для цього складається бюджет проєкту – план у кількісному вираженні, який охоплює всі витрати, необхідні для досягнення цілей проєкту.

Бюджет проєкту – це систематизований документ, що відображає обсяги й графік фінансування проєкту на основі календарного плану та обраної стратегії його реалізації.

Ключові особливості складання бюджету:

1. Відображення цільових витрат – усі витрати повинні бути пов'язані з досягненням конкретних результатів.
2. Урахування динаміки фінансування – лише знати загальну суму інвестицій недостатньо. Необхідно визначити: щорічну потребу у фінансуванні; для першого року – поквартальний і помісячний графік витрат.
3. Аналізованість та прозорість – усі розрахунки мають бути доступні для перевірки, аудитів та фінансового аналізу.

Бюджет проєкту зазвичай складається з таких елементів:

- класифікація витрат (за етапами, статтями, відповідальними підрозділами);
- календар фінансування;

- джерела коштів;
- резерви на непередбачені витрати;
- супровідна пояснювальна записка.

На рис. 5.5 зображено логічну схему формування бюджету проєкту, яка охоплює основні етапи та вхідну інформацію.

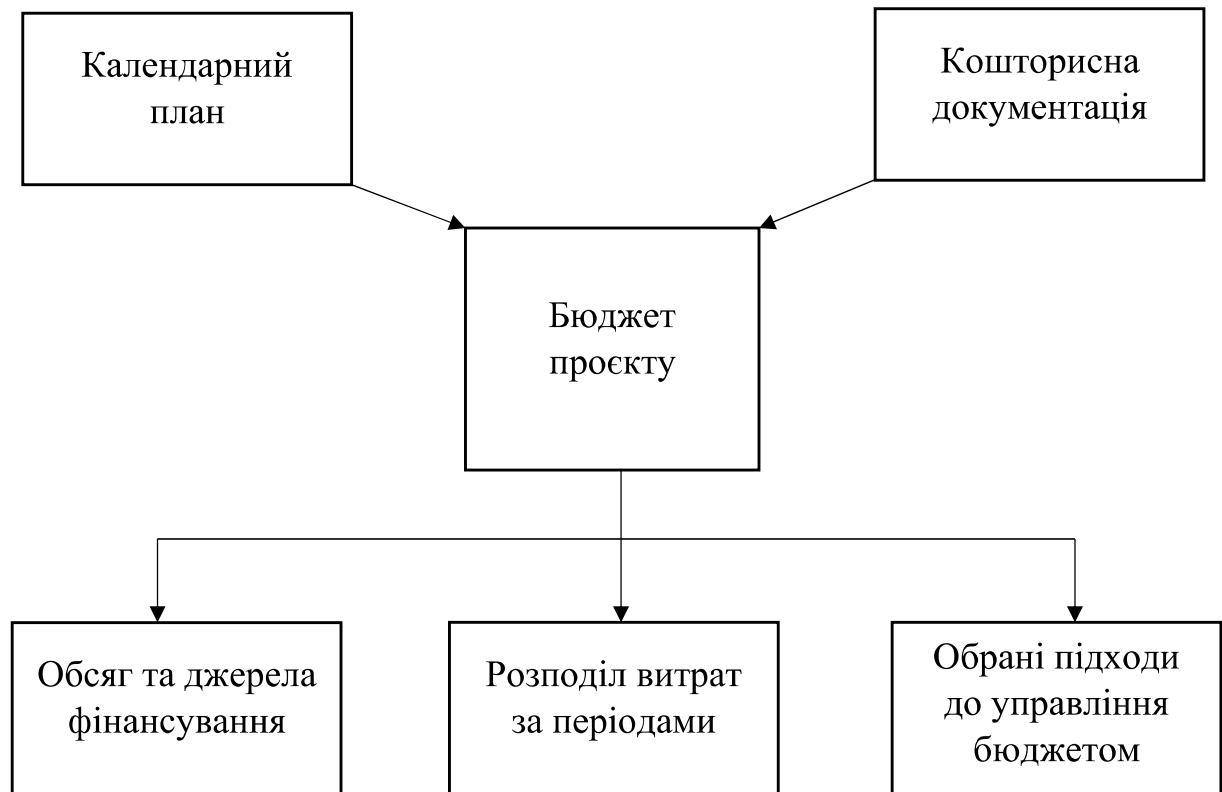


Рис.5.5. Вихідні положення для складання бюджету проєкту

Загальний бюджет проєкту є ключовим інструментом фінансового планування та контролю, що відображає планове використання коштів протягом усього життєвого циклу проєкту. Він формується на підставі календарного плану, структури витрат і стратегічних цілей проєкту та визначає річні, а іноді й квартальні обсяги фінансування [91].

Структура і значення загального бюджету

Загальний бюджет має багатофункціональне значення:

- слугує фінансовою основою для розробки бюджетів виконавців та підрядників;
- дозволяє здійснювати моніторинг відповідності плану та фактичних витрат;
- є необхідним документом для залучення фінансування з боку інвесторів або кредиторів.

Загальний бюджет проєкту – це план розподілу витрат у часі (по роках і кварталах), що відображає потребу в інвестиціях на всіх етапах реалізації проєкту.

Рівень деталізації бюджету

Особливу увагу слід приділяти бюджету першого року реалізації проєкту, який має бути максимально точним і деталізованим. У цьому розрізі передбачаються:

- поквартальний розподіл витрат – для планування основних етапів і контрольних точок;
- помісячний графік фінансування – для забезпечення своєчасних платежів за контрактами, закупівлями, заробітною платою тощо.

Наведемо приклад таблиці, яка демонструє структуру бюджету першого року:

Стаття витрат (тис. грн.)	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Разом за рік
Закупівля обладнання	100	50	–	–	150
Будівельно-монтажні роботи	30	40	40	40	150
Заробітна плата персоналу	20	20	20	20	80
Адміністративні витрати	5	5	5	5	20
Разом	155	115	65	65	400

На відміну від першого року, бюджети наступних років:

- можуть уточнюватися за результатами реалізації попередніх етапів;
- залежать від інфляційних змін, зміни цін на ресурси, валютних коливань;
- враховують можливе перевиконання або недовиконання окремих робіт.

При складанні бюджету необхідно дотримуватись принципу узгодженості динаміки інвестицій з календарними та фінансовими обмеженнями. Це означає, що фінансування повинно надходити у відповідні строки та в достатніх обсягах, щоб уникнути затримок у виконанні робіт або перевищення допустимого рівня ризику. Доцільно закладати резерв на непередбачені витрати у розмірі 5–15% загального бюджету, залежно від складності проєкту.

Бюджет проєкту є не лише фінансовим планом, але й ключовим інструментом для встановлення завдань виконавцям, управління ресурсами та здійснення контролю за реалізацією проєкту. На основі загального бюджету формуються плани робіт окремих підрозділів, що забезпечує узгодженість дій та ефективне використання ресурсів.

Функції бюджету проєкту:

- планування дій: визначення обсягів і термінів виконання робіт;
- управління ресурсами: розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів;
- контроль і моніторинг: порівняння фактичних витрат із запланованими для виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів.

Бюджетний контроль – це процес систематичного спостереження та аналізу виконання бюджету з метою забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення цілей проєкту. Він включає:

- оцінку витрат: отримання точних оцінок витрат та їх розподіл у часі;
- підтвердження витрат: перевірка обґрунтованості та доцільності витрат;
- звітність: своєчасне надання звітів про витрати;

- виявлення помилкових витрат: ідентифікація та усунення неефективних або нецільових витрат;
- прогнозування: підготовка прогнозів витрат для майбутніх періодів.

Контроль за витратами фінансових коштів здійснює спеціальна група контролю при керівникові проєкту.

Календар реалізації бюджету має три рівні деталізації:

1. Перший рівень: Підсумовування кошторисної вартості всіх робіт календарного плану та побудова інтегральної кривої освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проєкту. Розглядаються альтернативні варіанти планування витрат: за ранніх і пізніх термінів початку робіт та усереднений варіант розподілу витрат у часі.

2. Другий рівень: Визначення джерел надходження коштів (власні, залучені через емісію акцій, кредитні тощо) для реалізації проєкту та конкретизація термінів фінансування окремих етапів реалізації проєкту.

3. Третій рівень: Розрахунок реальної вартості реалізації проєкту для його замовника (власника) з урахуванням вартості грошей у часі.



Рис.5.6. Трирівнева структура календаря реалізації бюджету проєкту

Ефективне планування та контроль бюджету проєкту є запорукою його успішної реалізації. Своєчасне виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів дозволяє уникнути перевитрат, забезпечити раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей [9].

Контроль за витратами у межах проєкту зосереджений на виявленні відхилень від запланованого бюджету, а не на досягненні економії. Основна мета бюджетного контролю – забезпечення відповідності фактичних витрат початковому фінансовому плану та оперативне виявлення відхилень. Порівняння фактичних витрат із запланованими здійснюється на основі заздалегідь визначених контрольних точок. Зазвичай бюджет і план проєкту формуються на річний період, однак контроль за їх реалізацією проводиться регулярно.

Бюджетний контроль включає глибокий аналіз ходу виконання проєктних робіт та їх фінансового забезпечення. Контроль здійснюється за такою послідовністю: оцінюють обсяги виконаних робіт і їх кошторисну вартість, порівнюють фактичні обсяги та витрати з плановими показниками, визначають залишкову вартість робіт і відхилення у витратах, аналізують фактичні витрати у порівнянні з кошторисною вартістю виконаного обсягу, фіксують перевитрати або економію коштів.

Особливу увагу під час контролю приділяють статтям витрат, де виявлені значні відхилення. Для цього проводиться детальний аналіз складових вартості робіт. Перевищення вартості може бути спричинене зниженням продуктивності праці, що, у свою чергу, може бути наслідком недостатньої кваліфікації працівників, нестачі ресурсів або додаткових витрат, пов'язаних із забезпеченням якості.

В процесі бюджетного контролю ключовим джерелом інформації щодо витрат на реалізацію проєкту є бухгалтерські рахунки. Для забезпечення ефективного моніторингу необхідно правильно обрати рахунки, що відображають зв'язок між проєктними заходами та системою бухгалтерського обліку.

Кількість рахунків, які стосуються конкретного проєкту або його складових, може бути різною. Однак усі вони повинні відображати господарські операції, що здійснюються в межах реалізації проєкту – наприклад: закупівлі матеріалів, виплату заробітної плати, нарахування амортизації тощо. Для отримання цілісного уявлення про стан витрат, дані з цих рахунків необхідно агрегувати. Це дозволяє визначити фактичну вартість виконаних робіт на основі підсумованих витрат з різних джерел.

Після узагальнення інформації про фактичні витрати на підставі бухгалтерських даних, а також надходжень фінансових коштів від замовника (власника проєкту), здійснюється розрахунок сальдо реальних коштів за відповідний звітний період:

$$\text{Сальдо} = \text{Надходження} - \text{Фактичні витрати}$$

Бухгалтерські дані служать основою як для внутрішньої звітності (планування, щоденний моніторинг, контроль виконання, стратегічне управління), так і для зовнішньої звітності (перед замовниками, інвесторами, контролюючими органами).

Регулярне порівняння фактичних даних із запланованими показниками дає змогу менеджеру проєкту оцінити ступінь досягнення цілей та виявити відхилення. Якщо за результатами аналізу виявлено, що витрати не перевищують бюджет і дотримуються календарного плану, це свідчить про нормальний хід реалізації проєкту.

У разі ж виявлення відхилень здійснюється діагностика причин:

1. Перевірка реалістичності початкового бюджету в поточних умовах.
2. Якщо бюджет вважається реальним – причиною відхилення може бути недостатній рівень контролю або неефективне виконання робіт.

3. У такому разі необхідно вжити коригуючих дій: посилити управління, переглянути строки або ресурси.

Якщо ж реалізація запланованого бюджету ускладнена зовнішніми факторами (наприклад, інфляція, зміни на ринку ресурсів, виявлені помилки в розрахунках), бюджет підлягає перегляду з урахуванням нових обставин.

Бюджетний контроль у проєктному управлінні – це систематичне порівняння фактичних витрат із прогнозованими, а також зіставлення останнього оновленого прогнозу з початковим бюджетом. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та формувати рекомендації щодо коригування бюджету для його приведення у відповідність до нових обставин.

У випадку, якщо реальний перебіг виконання проєкту суттєво відрізняється від запланованого, виникає необхідність розробки оновленого календарного плану та відповідного перегляду бюджету. Цей процес є неперервним і триває протягом усього життєвого циклу проєкту. Надійне бюджетне управління передбачає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, зокрема очікуваних змін цін на обладнання, матеріали, заробітну плату, вартість послуг тощо. Без урахування цих змін заплановані витрати втрачають актуальність, а бюджети та графіки реалізації стають дедалі менш ефективними.

При цьому варто пам'ятати, що навіть найбільш обґрунтовані прогнози щодо тривалості та вартості робіт остаточно перевіряються лише після їх фактичного виконання. У практиці проєктного менеджменту завжди існує тісний взаємозв'язок між термінами реалізації проєкту та його вартістю: скорочення строків здебільшого призводить до зростання витрат, тоді як розтягування термінів – до втрати ефективності та додаткових витрат на утримання проєктної команди та інфраструктури.

Окремою проблемою є інтеграція інформації щодо вартості та календарного планування. На практиці календарні графіки та бюджети формуються різними групами фахівців, які оперують різними рівнями деталізації: одна робота календарного плану може охоплювати кілька видів витрат, кожен із яких має власну динаміку та структуру. У зв'язку з цим найпростішим способом забезпечення взаємозв'язку між термінами виконання та вартістю є розподіл витрат за елементами робіт, що дозволяє більш гнучко адаптувати бюджет до змін у графіку реалізації.

Таким чином, бюджетний контроль – це не лише механізм фіксації відхилень, а й важливий інструмент управління, що забезпечує узгодженість між планами, ресурсами та динамікою реалізації проєкту. На основі загального бюджету формуються всі оперативні й виконавчі плани, які є основою для координації діяльності проєктної команди.

Ключові терміни і поняття

Проектна команда, проєкт-менеджер, бюджетний контроль, календар реалізації бюджету, календар витрат, планування витрат, бюджет проєкту, фінансування проєкту, координаційна група.

Контрольні питання

1. Роль людського чинника у проєкт-менеджменті.
2. Стили поведінки людей.
3. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху?
4. Що таке проєктна команда?
5. Від чого залежить організаційна структура проєктної команди?
6. Яку роль відіграють керівники проєкту?
7. Завдання керівника проєкту.
8. Якими рисами характеру, на Вашу думку, повинен володіти менеджер проєкту?
9. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття «конфлікту». У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
10. Які види конфліктів Ви знаєте?
11. Назвіть категорії витрат?
12. Що включає в себе процес планування ресурсів?
13. Які існують джерела фінансування проєкту?
14. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
15. Що регулює договір підряду?
16. Яка основна мета планування витрат?
17. Що таке кошторис витрат проєкту? Для чого його складають?
18. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
19. Що таке бюджет проєкту? Який порядок його складання?
20. З якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?