

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ
Кафедра економіки підприємства**

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ

**методичні рекомендації до виконання курсової роботи
для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
освітньо-професійної програми підготовки «Державна служба»
(спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування)**

Краматорськ
ДДМА
2019

Бюджетування та проектне фінансування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем освітньо-професійної програми підготовки «Державна служба» (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування) / Уклад. Мойсеєнко К.Є., Латишева О.В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. Краматорськ, ДДМА, 2019. 51 с.

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства, протокол № 13 від 29.08.2019 р.

Відповідальний за випуск :
зав. кафедри економіки підприємства

Н.Ю. Рекова

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	6
2 ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	10
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІСТУ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ	11
3.1 Вибір тематики проекту й обґрунтування його актуальності	11
3.2 Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект	13
3.3 Мета та завдання проекту.....	22
3.4 Основні заходи проекту.....	25
3.5 Календарний графік проекту	26
3.6 Ризики проекту	28
3.7 План моніторингу проекту	30
3.8 Організаційна структура проекту.....	30
3.9 Заходи із забезпечення сталості проекту.....	31
3.10 Кошторис проекту.....	32
3.11 Логіко-структурна матриця проекту	36
3.12 Оцінка результатів реалізації проекту	39
4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	42
5 ЗАСТЕРЕЖЕННЯ ЩОДО ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ	46
6 ВИКОНАННЯ, ЗАХИСТ ТА ОЦІНКА КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	49
ДОДАТОК А.....	53

ВСТУП

Сучасні теоретичні концепції та усталені практики публічного управління передбачають значне розмаїття управлінських підходів до реалізації функцій держави та місцевого самоврядування. Разом з тим, міркування підвищення результативності цих функцій, подолання обмеженості за певними видами публічних ресурсів, необхідності якнайширшого залучення громади до управлінських процесів висувають на перший план програмно-цільове, в т.ч. проектне, управління.

Під *проектом у публічній сфері* розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни. Напрямів застосування проектного підходу надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя. Це зумовлено перевагами використання зазначеного підходу, до яких слід віднести:

спрямованість на обмежений перелік конкретних досяжних та вимірюваних цілей, що дозволяє, з одного боку, сконцентрувати зусилля і ресурси на певних цільових орієнтирах, а з іншого – контролювати ступінь досягнення цих орієнтирів протягом всього процесу реалізації проекту;

проектна організаційна структура є достатньо гнучкою і дозволяє залучати до виконання процесів найбільш компетентних державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, а також сторонніх до системи публічного управління суб'єктів – представників громади (активістів), місцевий бізнес, професіоналів, закордонні профільні організації тощо; це створює передумови, по-перше, для більш якісного виконання певних процесів у рамках проекту, а по-друге, для виникнення та/або розповсюдження управлінських інновацій та ноу-хау, нагромадження та поширення досвіду;

філософія і методологія управління проектами передбачає планування не тільки власне адміністративних процесів з реалізації проекту, а й проектування процесів і заходів контролю, управління ризиками;

проектний підхід через апріорну конкретність та можливість залучення суб'єктів з-поза системи публічного управління дозволяє подолати не тільки обмеженість у знаннях та досвіді, а й у фінансових ресурсах, хоча це й передбачає достатньо високу вимогливість до проектного бюджетування.

Бюджетування в системі управління публічними проектами є одним з основних елементів управлінського циклу, який являє собою систему формування і розподілу бюджетних ресурсів, необхідних для реалізації суб'єктом управління покладених на нього функцій з урахуванням ресурсних обмежень. Поняття «бюджетування» у вузькому сенсі можна визначити як процес формування, погодження, затвердження, виконання та контролю за

виконанням бюджету.

Визнаючи перспективність проектного підходу у підвищенні результативності публічного управління на всіх рівнях, слід визнати, що майбутньому фахівцю державної служби та служби в органах місцевого самоврядування необхідно опанувати низку компетентностей, які стосуються вивчення особливостей формування проекту (оцінки його актуальності, зв'язку із потребами розвитку громади, пріоритетами загальнодержавної та регіональної політики), опанування методології створення проектів (визначення мети, завдань та очікуваних результатів, проектування адміністративних процесів з реалізації проекту, розробка інновацій, які дозволять реалізувати проект більш результативно, формування календарного графіку проекту з урахуванням ресурсних обмежень, побудови організаційної структури проекту, проектування заходів та календарного графіку контролю, оформлення проектної документації), і, наостанок, але не менш важливо – навчитися повно і вірогідно оцінювати необхідні людські, матеріальні та фінансові ресурси, необхідні для реалізації проекту, коригувати проект на підставі інструментів бюджетування.

1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Інтегральна компетентність, яку забезпечує виконання освітньо-професійної програми «Державна служба» – це здатність розв’язувати складні комплексні задачі і практичні проблеми у галузі публічного управління та адміністрування в процесі навчання та професійної діяльності на посадах державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, що передбачає здійснення управлінських (організаційних, методичних, інформаційних) інновацій у сфері державного управління та місцевого самоврядування за невизначеності умов навчання і професійної діяльності і необхідності врахування всього комплексу професійних та етичних вимог до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Задля опанування зазначеної інтегральної компетентності освітньою програмою передбачено низку компетентностей більш низького порядку, зокрема:

- 1) ЗК1 Здатність адаптувати власні дії в нових та невизначених ситуаціях і генерувати нові ідеї, планувати час і власну результативність;
- 2) ЗК2 Вміння виявляти, ставити та вирішувати складні комплексні проблеми у навчальній та професійній діяльності;
- 3) ЗК5 Здатність управляти проектами і ухвалювати обґрунтовані рішення;
- 4) СК8 Здатність і готовність здійснювати планування, організацію, контроль виконання проектів у сфері публічного управління та адміністрування, управляти їх фінансуванням, готувати проектні заявки на отримання проектного фінансування від донорів різного характеру.

Наведеним компетентностям відповідають загальні програмні результати навчання:

ПРН8 Здобувач вищої освіти здатний планувати, організовувати, контролювати та оцінювати здійснення адміністративних процесів адміністративних послуг, організовувати їх комплексне виконання у вигляді проектів, в т.ч. планувати та організовувати розпорядницьку і виконавчу діяльність, їх правове, економічне та фінансове забезпечення, модифікувати порядок реалізації проектних заходів залежно від зміни умов діяльності й аргументувати свій вибір; здобувач вищої освіти здатний розробляти й обґрунтовувати інноваційні рішення у сфері публічно управлінської діяльності.

ПРН10 Здобувач здатний самостійно здійснювати пошуково-аналітичну інформаційну діяльність з використанням джерел офіційної статистики, правових актів, міжнародних баз статистичної інформації тощо.

В руслі формування цих програмних результатів навчання **метою курсової роботи** з дисципліни «Бюджетування та проектне фінансування» є закріплення отриманих теоретичних знань і формування умінь та навичок із розробки і оформлення проектних заявок у сфері публічного управління,

зокрема, обґрунтування джерел фінансування та оцінки вартості й ефективності їх реалізації.

Для досягнення цієї мети необхідно поставити та вирішити наступні **завдання:**

- виявити певне проблемне питання функціонування і розвитку територіальної громади і обґрунтувати його актуальність, визначити осіб або групи, які зацікавлені у вирішенні цього питання, обґрунтувати зв'язок виявленої проблеми із пріоритетами реалізації державної регіональної політики;
- сформулювати мету, завдання та конкретні результати, за якими можна виміряти ступінь виконання завдань та досягнення мети проекту;
- розробити план дій (процесів) із розв'язання завдань проекту та календарний графік його виконання;
- визначити необхідні людські, матеріальні та фінансові ресурси, джерела їх фінансування та можливі часові рамки залучення у реалізацію проекту;
- скоригувати план проектних процесів та відповідний календарний графік з урахуванням ресурсних обмежень;
- визначити можливі ризики реалізації проекту та спроектувати заходи із управління такими ризиками;
- визначити план заходів із моніторингу реалізації проектів, оцінки впливу ризиків на хід проекту;
- визначити організаційну структуру реалізації проекту та розподіл адміністративних і виконавчих функцій у ній;
- здійснити попередню оцінку результативності виконання проекту.
- сформувати документ, у якому викласти у логічній послідовності результати виконання попередніх завдань із дотриманням принципів академічної доброчесності і надати його на перевірку у встановлений термін;
- підготувати стислу доповідь за результатами підготовки виконання курсової роботи і продемонструвати вміння професійно з точки зору знань та етики довести власну позицію під час її захисту.

В ході виконання та захисту курсових робіт студенти повинні удосконалити наступні загальні та спеціальні (з урахуванням предметної області дисципліни «Бюджетування та проектне фінансування») компетентності.

1. Загальні компетентності:

а) когнітивні:

- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- здатність до аналізу фактологічного матеріалу з тематики курсової роботи та синтезу власних пропозицій;
- здатність пояснити зв'язок того або іншого явища, процесу або механізму із завданнями або чинниками успішності професійної діяльності, результативністю економічних або владноуправлінських процесів;
- вміння опановувати методичні підходи до аналізу кількісних та

якісних характеристик, що описують певне явище, механізм, процес;

б) афективні:

- здатність оцінити релевантність знайденої фактологічної інформації потребам визначення актуальності проекту або релевантності його змісту інтересам зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів);

- здатність усвідомлювати значущість норм академічної доброчесності, оцінювати приклади людської поведінки відповідно до цих;

- здатність оцінювати приклади людської поведінки відповідно до норм академічної доброчесності; давати моральну оцінку власним вчинкам, співвідносити їх із моральними та професійними нормами;

в) психомоторні:

- здатність до планування часу на виконання курсової роботи в рамках відведеного часового ресурсу на самостійну та індивідуальну роботу протягом семестру та управління власним часом;

- здатність використовувати інформаційні технології для пошуку літературних даних та фактологічного матеріалу (нормативно-правових актів, статистичної інформації), а також формування ілюстраційного матеріалу, здійснення в разі необхідності розрахунків при виконанні курсової роботи;

- здатність письмово викласти результати фактологічної інформації та її власного критичного осмислення та здійснити усне повідомлення з теми курсової роботи;

- здатність пояснити фахівцю та нефахівцю зміст питань, що розкриваються у курсовій роботі;

- вміння дотримуватись вимог щодо змісту та оформлення курсової роботи;

- здатність виконувати курсову роботу самостійно, коректно посилаючись на джерела інформації у разі запозичення ідей, тверджень, відомостей.

2. Спеціальні компетентності:

а) когнітивні:

- здатність продемонструвати розуміння змісту, структури (вертикальних та горизонтальних зв'язків) проблеми, з якою стикається громада та її окремі суб'єкти (стейкхолдери);

- здатність продемонструвати володіння термінологією проектного управління;

- здатність пояснити вплив чинників та обставин зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації проекту на його зміст та перебіг реалізації, виникнення ризиків;

- здатність пояснити відбір кількісних показників та якісних характеристик, які описують те або інше явище функціонування і розвитку громади;

- здатність продемонструвати розуміння методології та методичних підходів до проектного аналізу, управління та фінансування;

- здатність продемонструвати знання нормативно-правових актів,

угод та інших елементів інституційного забезпечення розробки та реалізації проекту;

б) афективні:

- здатність оцінити вплив чинників та обставин зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації проекту на його зміст та перебіг реалізації, виникнення ризиків;

- здатність оцінити вплив ресурсних обмежень на результативність проекту, його календарний графік;

в) психомоторні:

- вміння структурувати проблему, на розв'язання якої спрямовано проект;

- вміння застосовувати прийоми статистичного зведення та групування фінансових даних для ілюстрації ресурсних можливостей, кошторису та бюджету проекту; за потреби – використання математичних методів для отримання висновків.

2 ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

На сьогоднішній день існує безліч можливостей започаткувати проекти, які спрямовані на розв'язання проблем функціонування та розвитку громад на всіх рівнях публічного управління. В рамках кожної з цих можливостей передбачаються різні вимоги щодо тематичної сфери проекту, цільових груп, на які проект має бути орієнтований, суб'єктів реалізації проекту, джерел та обсягів фінансування. Відповідно відрізняються і форми проектних заявок. Разом з тим, певні універсальні принципи проектного підходу до управління дозволяють сформулювати загальний підхід до структури проектної заявки, яку покладено в основу структури курсової роботи. Найбільш доступною для територіальних громад є можливість отримання фінансування на проекти розвитку від Державного фонду регіонального розвитку, тому основними структурними складовими курсової роботи з дисципліни «Бюджетування та проектне фінансування» є:

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ (приклад оформлення – додаток А)

ЗМІСТ

1 ОПИС ПРОБЛЕМИ, НА ВИРІШЕННЯ ЯКОЇ СПРЯМОВАНИЙ ПРОЕКТ

2 ЗМІСТ ПРОЕКТУ

2.1 Мета та завдання проекту

2.2 Основні заходи проекту

2.3 Календарний графік проекту

2.4 Ризики проекту

2.5 Моніторинг проекту

2.6 Організаційна структура проекту

2.7 Сталість проекту

2.8 Кошторис проекту

3 ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ

4 ОЦІНКА ПРОЕКТУ

Послідовність розділів курсової роботи відображає логіку формування проектної заявки в реальній практиці проектної роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Разом з тим, слід звернути увагу, що підготовка кожного наступного підрозділу дуже часто змушуватиме вносити виправлення у попередні підрозділи. При цьому досить важливо відслідковувати, щоб необхідні корективи були зроблені у всіх пов'язаних за змістом розділах.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІСТУ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ

3.1 Вибір тематики проекту й обґрунтування його актуальності

Проект регіонального розвитку – це комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів (Закон України «Про засади державної регіональної політики», ст. 1, п.6).

З даного визначення видно, що розробка проекту регіонального розвитку, передбачена курсовою роботою, має виходити з певної проблеми розвитку територіальної громади. Разом з тим, вітчизняне законодавство накладає певні обмеження на тематику проектів:

1) тематика проектів має відповідати цілям Державної стратегії регіонального розвитку¹, зокрема: Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; Ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; Ціль 3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку;

2) тематика проектів має відповідати цілям однієї із програм регіонального розвитку: «Інвестиційна економіка та інновації», «Сільський розвиток», «Розвиток людського потенціалу», «Розвиток туризму», «Загальноукраїнська солідарність»²;

3) рекомендовано розробляти проекти, які охоплюють міжгалузеву, міжрегіональну та міжмуніципальну координацію та співпрацю, охорону навколишнього середовища, мають суттєвий територіально-просторовий ефект, але це бажана, проте у дійсності не обов'язкова характеристика проекту;

4) як правило, неприйнятними є:

- проекти, орієнтовані виключно або головним чином на надання індивідуальної фінансової підтримки для участі в семінарах, конференціях, конгресах;
- проекти, пов'язані виключно або головним чином з індивідуальною фінансовою підтримкою на навчання або відвідування навчальних курсів;
- проекти, спрямовані на закупівлю товарів будь-якого виду, що становлять більше 60% бюджету проекту;
- проекти, спрямовані на будівництво, що становлять більше 80%

¹ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України №385 від 06.08.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p#n11>

² Програми регіонального розвитку. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Programi-regionalnogo-rozvitku_do-postanovi-KMU_821.pdf

бюджету проекту.

Основні напрями підтримки за програмами регіонального розвитку наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Основні напрями підтримки проектів в розрізі програм регіонального розвитку

№	Назва програми	Напрями
1	Інвестиційна економіка та інновації	1.1 Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток та просування інвестиційного потенціалу
		1.2 Розвиток потенціалу у сфері торгівлі (стандартизація, сертифікація, підтримка експорту)
		1.3 Підтримка підприємницької діяльності
		1.4 Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності
		1.5 Створення та розвиток інфраструктури залучення інвестицій, «точок зростання» місцевої економіки
2	Сільський розвиток	2.1 Диверсифікація підприємницької діяльності у сільській місцевості
		2.2 Підвищення якості життя у сільській місцевості
		2.3 Створення умов для соціального розвитку
3	Розвиток людського потенціалу	3.1 Люди (підвищення фахового рівня окремих цільових груп чи верств населення регіону відповідно до потреб його розвитку та регіонального ринку праці)
		3.2 Інституції та мережі (створення нових чи посилення спроможності існуючих інституцій та їх мереж, що сприяють підвищенню якості та професійності людського ресурсу регіону, створюють умови для інноваційної діяльності та посилюють взаємозв'язки між ключовими акторами регіонального ринку праці)
		3.3 Дослідження (вивчення існуючого середовища на місцевому та регіональному ринках праці, формування та реалізація пропозицій, заходів та програм щодо його оптимізації та вдосконалення задля підвищення рівня та якості зайнятості населення, забезпечення сталого регіонального розвитку)
4	Розвиток туризму	4.1. Підвищення туристичного потенціалу
		4.2 Маркетинг туристичного потенціалу
5	Загальноукраїнська солідарність	5.1 Створення можливостей для співробітництва регіонів у сфері освіти, культури, історичних та культурологічних досліджень
		5.2 Формування привабливого образу регіонів в Україні, інтеграція регіональних ідентичностей у загальноукраїнську ідентичність
		5.3 Інтеграція вимушених переселенців та захист інтересів осіб, що вимушено опинились на тимчасово окупованих територіях

Приклади формулювання тематики проектів наведено на рис. 1

Приклади тематики реальних проектів розвитку громад

- Реконструкція Вільховецько-Лазівської ЗОШ I-III ступенів з добудовою учбового корпусу, харчоблоку, коридору та спортивної зали в с. Вільхівці-Лазі
- Придбання універсальної цифрової рентгенографічної системи на 2 робочих місця для КНП «Ріпкинська центральна районна лікарня» Ріпкинської районної ради
- Створення спільної місцевої пожежної охорони в с. Аркадівка Шевченківського району Харківської області, в рамках співробітництва територіальних громад
- Капітальний ремонт дорожнього покриття автомобільної дороги загального користування С090801 Пістинь – Космач на ділянці км 6+740 – км 10+663 в межах с. Шешори Косівського району Івано-Франківської області
- Будівництво багатоквартирного житлового будинку (будівельний №-4) по вул. Євгена Патона, б/н, в мікрорайоні "Корабел" (для відселення мешканців аварійних будинків "гнучкої" конструкції) у м. Херсоні.
- Реконструкція мереж і споруд каналізаційної системи смт Новотроїцьке Херсонської області
- Створення комплексу переробки відходів деревообробної промисловості на території Дашівської громади
- Реконструкція будівлі кінотеатру КУ "Чернігівський обласний молодіжний центр" Чернігівської обласної ради для створення хабу соціального партнерства, підприємництва та інституційного розвитку у Чернігівській області по вул. Магістратська, 3 в м. Чернігові
- «Створення публічного багатофункціонального комунікативного центру розвитку (Лофт-центру) Сновської громади шляхом реконструкції нежитлової будівлі за адресою провулок Клубний, 1 в м.Сновськ Чернігівської області з виділенням черговості: I та II черги»
- «Добудова приміщень репетиційної зали для академічного театру музики, пісні і танцю «Зоряни» Кіровоградської обласної філармонії за адресою: вул.Кавалерійська, 8 в м.Кропивницький - реставрація»

Рисунок 1 – Приклади тематики проектів, які реалізовувалися за підтримки Державного фонду регіонального розвитку (стилістика формулювань, синтаксису та пунктуації розробників проекту збережена)³

3.2 Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект

В розділі курсової роботи, присвяченої опису проблеми, на вирішення якої спрямовано проект, доцільно викласти наступні положення:

1) детальний аналіз конкретної ситуації, що склалася у цільовому регіоні (громаді) та/або секторі – формулювання проблеми в термінах «що і як заважає громаді або певній її частині нормально функціонувати і розвиватися», PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ринку (в разі потреби, опис чинників або передумов, які не дозволили розв'язати проблему раніше або не дозволяють розв'язати сьогодні;

2) стислий опис пропонованого в проекті варіанту розв'язання проблеми,

³ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>

в тому числі відмови від будь-яких дій;

3) підтвердження відповідності проекту завданням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, Плану заходів із реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року⁴ (обов'язків елемент у даному розділі);

4) попередня або поточна робота, пов'язана з проблемою, на визначення якої спрямовано проект, зв'язок між такою роботою та пропонуваним проектом – що було зроблено для розв'язання проблеми раніше, і як результати такої роботи можуть бути використані у реалізації даного проекту (за потреби або можливості);

5) цільові групи та бенефіціари (вигодонабувачі) проекту – для якої частини населення громади (або конкретних осіб) призначено проект, якими є критерії відбору кожної з таких цільових груп, опис потреб групи та причин, що зважають учасникам цих груп самостійно вирішити проблему, відповідність проекту цим потребам та обмеженням, механізм забезпечення участі в проекті цільових груп та кінцевих бенефіціарів;

Розглянемо докладніше окремі складові даного розділу:

1 Детальний аналіз ситуації

Як правило, першим етапом розробки проекту є *діагностика проблеми* тобто виявлення основних причинно-наслідкових зв'язків конкретної ситуації: проблема – це ситуація, коли поставлені цілі публічної політики не досягнуті або проблема – це ситуація коли існують певні можливості для громади, однак вони не використані. В обох випадках встановлюються ознаки негараздів і причини їх виникнення.

Більшість проектів у сфері публічного управління присвячена соціально-економічним проблемам, тому для виявлення й обґрунтування значущості проблематики громади буде достатньо PEST-аналізу.

PEST-аналіз (іноді – STEP) – інструмент, який використовується для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) чинників впливу зовнішнього середовища на виникнення та розв'язання проблеми:

До числа політичних факторів належать: військово-політична ситуація і політична стабільність; особливості господарського, цивільного, земельного, податкового, бюджетного, трудового, екологічного законодавства, які впливають на реалізацію проекту; легкість оформлення дозволів тощо

До числа економічних: рівень фінансової спроможності громади; доступність кредиту; рівень інфляції; рівень безробіття; наявність виробничих, складських, транспортних потужностей та ін.

До числа соціальних: демографічні характеристики громади (темпи зростання населення; розподіл за віком та статтю тощо); ставлення до роботи; рівень бідності в громаді; тенденції ринку праці та ін.

⁴ Деякі питання реалізації у 2018-2020 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2018 р. № 733. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2018-p>

До числа технологічних: наявність необхідної виробничої, логістичної або транспортної технології; роль Інтернету і можливі напрями її підвищення для розв'язання проблеми громади; можливість та легкість підключення до інфраструктури (водопостачання і водовідведення, електричних та газових мереж); потреба у реалізації екологічно прийнятних технологій;

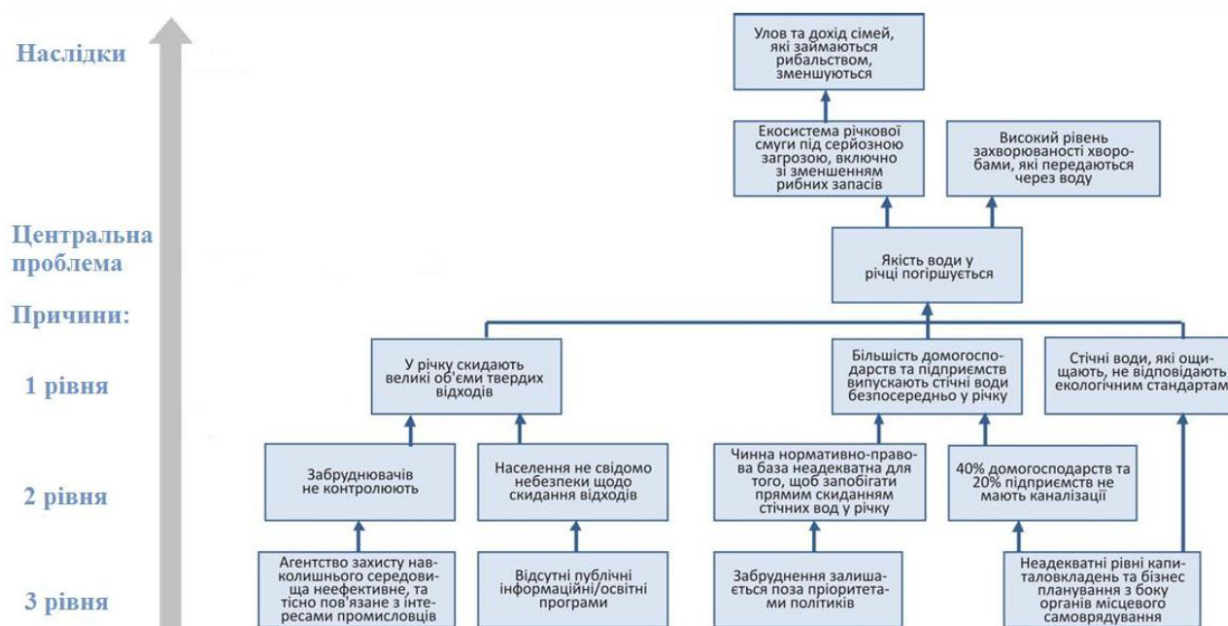
Кожен з цих факторів доцільно оцінити за наступними характеристиками: потенційний вплив (низький, середній або високий); строки впливу (негайний, короткостроковий або довгостроковий); тип впливу (позитивний або негативний); напрям впливу (посилення або зменшення); відносна значущість (висока, середня або низька). Це дозволить більш чітко сформулювати власне проблему та шляхи її вирішення.

SWOT-аналіз – це інструмент, який використовується для встановлення зв'язків між найхарактернішими для певного проекту сильними сторонами (Strengths) або перевагами, слабкими сторонами (Weaknesses), можливостями (Opportunities), загрозами (Threats), результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій реалізації проекту. Власне кажучи, лише опису складових кожного з названих елементів може бути достатньо для розуміння реальності реалізації проекту, однак більш ретельний аналіз передбачає пошук шляхів реалізації проекту у співставленні кожної із згаданих характеристик (табл. 2).

Таблиця 2 – Форма для SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище проекту	
		Можливості: 1 2 та ін.	Загрози 1 2 та ін.
Внутрішнє середовище проекту	Сильні сторони 1 2 та ін.	Заходи використання сильних сторін для досягнення можливостей	Заходи використання сильних сторін для протидії або нівелювання впливу загроз
	Слабкі сторони 1 2 та ін.	Заходи із використання слабких сторін для досягнення можливостей та заходи із використання можливостей для уникнення слабких сторін	Заходи із приведення слабких сторін у стан, в якому загрози не матимуть нищівного впливу (яких слабких сторін треба позбутися)

Інший досить продуктивний інструмент опису проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект – **дерево проблем** – інструмент, який представляє проблему у вигляді ієрархічної структури: основний тип проблематики (стовбур), інші присутні типи (гілки), підтипи (відгалуження) і власне проблеми (листи). Приклад побудови представлено на рис. 2.

Рисунок 2 – Приклад побудови дерева проблем⁵

Приклад опису проблематики з реального проекту наведено на рис. 3, 4

Приклад опису проблеми у проекті

Організація надання вторинної медичної допомоги є одним з головних завдань органів місцевого самоврядування та державної влади. На етапі децентралізації державної влади спроможна громада повинна надавати цей комплекс послуг населенню, в тому числі – медичні послуги. Одним із завдань реформи охорони здоров'я є наближення медичних послуг до людини. Основними напрямками діяльності медичних працівників вторинного рівня залишається забезпечення населення району медичною допомогою при поступленні у відділення, своєчасним спеціалізованим, та кваліфікованим лікуванням в стаціонарних відділеннях лікарень, надання діагностичної і консультативної допомоги “вузькими” спеціалістами, забезпечення реабілітаційного та відновного лікування.

Протягом останніх років фінансування системи охорони здоров'я із державного бюджету є недостатньою. Кошти спрямовуються переважно на виплату заробітної плати медичним працівникам, оплату за енергоносії, часткове забезпечення медичних закладів лікарськими засобами та виробами медичного призначення. В зв'язку з цим медичне обладнання, в районі є застарілим і давно відпрацювало свій ресурс, що не дозволяє в повній мірі надати увесь комплекс якісних медичних послуг населенню.

Комунальне некомерційне підприємство «Ріпкинська центральна районна лікарня» Ріпкинської районної ради обслуговує все населення району 25707 осіб та інших регіонів країни, які звертаються по самозверненню. Заклад фінансується з місцевого бюджету і є неприбутковою організацією. Стримуючим фактором розвитку та покращенню надання медичних послуг є застаріле обладнання, зокрема діагностичне. Всі ці фактори негативно впливають на стан здоров'я мешканців району. Надалі ситуація з захворюваністю та смертністю буде ускладнюватись.

Рисунок 3 – Приклад формулювання опису проблеми проекту⁶

⁵ Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки. URL: <http://dialog.lviv.ua/gotuyemo-logichnu-matritsyu-praktichniy-posibnik/>

⁶ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>

Слід вказати, що даному прикладу не вистачає конкретики, тобто посилянь на конкретну кількість звернень по діагностичні процедури, рівень захворюваності на патології, які потребують такої діагностики, відстань і доступність найближчого центру медичної допомоги з аналогічними діагностичними процедурами, вартість доступу, рівень доходів населення громади, який не дозволяє сплачувати проїзд та доступ до діагностики тощо. Разом з тим, з опису цілком зрозуміло, в чому полягає проблема

2 Стислий опис пропонованого в проекті варіанту розв'язання проблеми

Це положення по суті являє собою лаконічне (1-2 речення) формулювання бачення шляху розв'язання проблеми. У продовження наведеного на рис. 3 прикладу опису проблеми проекту формулювання може виглядати наступним чином (рис. 4).

Приклад формулювання варіанту розв'язання проблеми

Розв'язати зазначену проблему можна шляхом придбання сучасної діагностичної апаратури. Придбавши універсальну цифрову рентгенографічну систему, лікарня зможе запровадити новітні методи лікування, при цьому відмовитись від перевезення хворих до обласних лікарень. З'явиться можливість покращити лікування травмованих під час стихійних лих та ДТП, лікувати хворих з інших регіонів.

Рисунок 4 – Приклад формулювання варіанту розв'язання проблеми проекту⁷

3 Підтвердження відповідності проекту завданням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року

В даній частині першого розділу роботи слід аргументувати відповідність тематики проекту пріоритетам державної регіональної політики, про які йшлося у підрозділі 3.1 даних методичних рекомендацій. Відповідне формулювання може бути здійснене наступним чином (рис. 5).

Тематика проекту відповідає завданню «впровадження дієвого інформаційного забезпечення для визначення проблем регіонального розвитку, проведення аналізу та моделювання шляхів їх розв'язання як основи для розроблення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень» цілі №3 «Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку», визначеної Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року (постанова Кабінету Міністрів України №385 від 06.08.2014 р.) та пріоритету, визначеному абз 3 п. 3 Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки регіональної політики, затвердженого цією постановою, прямо вказує на пріоритетність його реалізації, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України №827 від 16.11.2016 р. «Деякі питання фінансування програм та проектів регіонального розвитку».

Рисунок 5 – Приклад аргументації зв'язку тематики проекту із пріоритетами державної політики

⁷ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>

4. Попередня або поточна робота, пов'язана з проблемою, на визначення якої спрямовано проект

В разі можливості або потреби слід вказати, що було зроблено для розв'язання проблеми раніше, і як результати такої роботи можуть бути використані у реалізації даного проекту (за потреби або можливості). Тут же можна зазначити, які ресурси (можливо недобудовані або невідремонтовані приміщення, техніка, кадрові ресурси) вже наявні у громаді в результаті ведення певної проектної або операційної діяльності в минулому і як вони можуть бути використані для реалізації даного проекту.

5. Цільові групи та бенефіціари (вигодонабувачі) проекту

Цільова група (стейкхолдери, бенефіціари) – це група (групи) осіб, на задоволення потреб яких спрямовано проект. Сутність визначення об'єкта проекту (вибору бенефіціаріїв) полягає в тому, щоб обрати саме ту цільову групу (або кілька груп) серед усіх інших груп, існуючих у даному суспільному середовищі, які найбільше потерпають від тієї проблеми, на розв'язання якої переважно спрямований проект та/або може найбільше вплинути на характеристики цієї проблеми – зміст, структуру, масштабність, характер, соціальну значимість тощо.

В прикладі з рис. 3, 4 можна визначити, що цільовими групами є «все населення району» і «особи з інших регіонів, які звертаються по самозверненню», зокрема «травмовані під час стихійних лих та ДТП». Тут дуже важливо розуміти, що перша з названих цільових груп – правильно визначена, адже районна лікарня за призначенням має обслуговувати населення даного району, а ось інші формулювання дещо розмивають цільову групу – районна лікарня даного району не повинна обслуговувати мешканців інших регіонів, за певним виключенням, оскільки це суперечить логіці побудови мережі лікарняних закладів. Разом тим, допомога такої категорії населення є обов'язковою в разі ургентної потреби, тому краще було б сформулювати цільові групи наступним чином: «все населення району» і «особи з інших районів, які потребують ургентної діагностики та медичної допомоги». Разом з тим, автори проекту не врахували ще одну цільову групу – лікарів-діагностів, які працюватимуть на новому обладнанні, а їх ще треба навчити цьому, а саме оплатити (в тій або іншій частині) підвищення кваліфікації для роботи на новому діагностичному обладнанні. Звісно, такі витрати можуть бути передбачені бюджетом громади в плановому порядку, однак їх можна врахувати у бюджеті проекту як внесок з боку громади.

Інший приклад (рис. 6) більш конкретно враховує цільові групи проекту: пріоритетно – «демобілізовані учасники АТО», супутньо – «учні шкіл», і більш віддалено – «все безробітне населення».

В цілому рекомендується максимально враховувати можливі цільові групи проекту, наприклад як це зроблено в табл. 3 для проекту із розвитку молочнотоварного виробництва на кооперативній основі.

Приклад опису проблеми з виділенням вузьких цільових груп

Широківська сільська об'єднана територіальна громада створена у 2016 р., перші вибори проведені у квітні 2017 р. Громада знаходиться між двома обласними центрами: Запоріжжя (безпосередньо межує з територією громади) і Дніпро (70 км.). Широківська ОТГ обіймає територію 36,1 тис. га, населення 12500 осіб, які мешкають у 28 селах громади. Загалом серед мешканців громади налічується 2280 офіційно зареєстрованих безробітних, у т.ч. 1050 чоловіків і 1230 жінок різного віку. Фактичний рівень безробіття ще вищий. На території громади мешкає 157 ветеранів АТО, більшості з яких після повернення із зони бойових дій не вдається через різні причини продовжити працювати на попередньому робочому місці або працевлаштуватись на новій роботі. Досвіду і навичок ведення підприємницької діяльності вони теж переважно не мають. Також у зоні АТО продовжують служити 8 осіб, на яких після повернення зі служби очікують подібні проблеми.

Автоматизація сільськогосподарських робіт, скорочення ручної праці, сезонність зайнятості, невисока загалом заробітна плата у галузі аграрного виробництва спонукають до пошуку нових сфер зайнятості та впровадження нових видів підприємницької діяльності у сільській місцевості.

Одним з таких напрямів, який є актуальним та доцільним для розвитку на території Широківської ОТГ є деревообробка, столярне виробництво, виготовлення меблів та інших виробів з дерева, надання відповідних індивідуальних послуг домогосподарствам та ін. На території громади розташовані 6 навчальних закладів I – III ступенів, які мають відокремлені приміщення майстерень, що наразі не використовуються або використовуються не за призначенням. Майстерні частково оснащені різним столярним та іншим технічним обладнанням, що може бути використане для організації столярного та іншого супутнього виробництва, і пріоритетного працевлаштування демобілізованих учасників АТО. Крім того, на базі організованих столярних майстерень може бути відновлено практику діяльності шкільних навчально-виробничих комбінатів, які є актуальними для розвитку індивідуальних здібностей учнів шкіл (хлопчиків і дівчаток), формування практичних навичок у різних сферах діяльності (столярне та інше виробництво, ремонт побутового приладдя, дизайн інтер'єру, хенд-мейд тощо), підвищення комунікаційної грамотності і взаємодії, професійна орієнтація, формування соціальної відповідальності та ін.

Рисунок 6 – Приклад опису проблеми з виділенням вузьких цільових груп (на основі прикладу реального проекту⁸ з внесеними правками)

На підставі стовпця наведеної матриці «Інтереси та мотивація» можна спробувати сформулювати основні механізми участі тієї або іншої цільової групи або конкретного її представника у проектній організаційній структурі, у фінансуванні та моніторингу проекту.

⁸ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>

Таблиця 3 – Матриця зацікавлених сторін⁹

Зацікавлені сторони	Характеристики	Інтереси, мотивація
Члени кооперативу, зокрема молоді фермери та їх сім'ї	Більша половина членів мають дохід на рівні мінімальної заробітної плати 30% членів віком до 35 років%; Відсутність технічних навичок (догляд за великою рогатою худобою, збереження молока та його переробка); Недостатня обізнаність про обов'язки і права членів кооперативу; Достатньо висока якість виробленого молока; Відсутність підприємницьких навичок; Висока міграція, особливо молоді у міські райони	Підвищення рівня заробітку; Інтерес до переробки молока та збільшення доданої вартості і доходів кооперативу; Необхідність знизити рівень захворювань худоби; Необхідність доступу до недорогих кредитів; Бажання мати розвинуту соціальну інфраструктуру (дороги, дозвілля, освітні і медичні послуги); Бажання впливати на управлінські рішення, отримати відповідні знання і навички
Керівництво кооперативу	Недостатні управлінські навички; Відсутність підприємницьких і ділових навичок; Відсутність мотивації через низьку заробітну плату співробітників і неоплачувані посади для керівників	Позитивний інтерес до нарощування потенціалу та підвищення продуктивності кооперативу; Позитивний інтерес в збереженні молодих членів для майбутнього розвитку кооперативу
Завод переробки молока	Монополія на переробку молока; Застаріле обладнання та технології, енергозатратність, що робить ціну продуктів некурентноспроможною; Висока залежність від поставок молока кооперативом	Страх непередбачуваності рішень кооперативу, зокрема щодо закриття; Інтерес до підвищення якості молока; Зацікавленість у сучасному обладнанні та інвестиціях Підтримка кооперативу, у тому числі через розширення послуг для кооперативу; Необхідність вести діалог про спільні інтереси, зокрема створення спільного підприємства; Страх втратити місцеву частку на ринку, якщо кооператив почне виробляти власні молочні продукти
Місцеві супермаркети	Добре розвинута мережа, але з достатньо високими накладними витратами Клієнти з низьким рівнем доходу; Імпортним молоком вигідно	Побоювання конкуренції з боку молокозаводу та кооперативу; Зацікавленість в збільшенні купівельної спроможності потенційних клієнтів;

⁹ Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки. URL: <http://dialog.lviv.ua/gotuyemo-logichnu-matritsyu-praktichniy-posibnik/>

Зацікавлені сторони	Характеристики	Інтереси, мотивація
	торгувати з огляду на нижчу ціну	Зниження транспортних витрат; Необхідність вести діалог про спільні інтереси, зокрема щодо диференціації молочних продуктів, що продаються в супермаркеті (наприклад «екологічно чистий місцевий продукт», «продукт без консервантів»)
Обласна та районна державні адміністрації	Відповідальність за розвиток і підтримку інфраструктури; Недостатня взаємодія з підприємствами, у тому числі кооперативами; Нормативно-правова база кооперативу «Молочні мрії» не передбачає державно-приватних інвестиційних проектів за участю органів місцевого самоврядування; Нестача фінансових ресурсів; Децентралізація. Труднощі із фінансуванням необ'єднаних територіальних громад та передачею повноважень в об'єднані територіальні громади	Необхідність підтримки та розвитку громад, у тому числі – економіки; соціальної інфраструктури; Необхідність розвивати партнерство з іншими гравцями для підтримки соціальної інфраструктури в області та районі Бажання розробити Стратегію розвитку району спільно з ключовими зацікавленими сторонами
Місцеві фінансові установи	Недостатній оборотний фонд; Низький рівень диверсифікації послуг; Клієнти з низьким рівнем доходу	Інтерес до державних програм сприяння кредитуванню бізнесу; Зацікавлення в підвищенні професійних якостей менеджерів кооперативу, розширенні партнерських програм і каналів дистрибуції; Позитивний інтерес до нарощування клієнтської бази і кредитного портфеля за рахунок оптимізації обслуговування, цікавих пропозицій, спрощення банківських процесів
Національні та регіональні неурядові організації (Спілка молочників, Спілка кооператорів)	Обмежений вплив на національну політику в питаннях регіонального розвитку, підтримки малого і середнього бізнесу; Розрізненість зусиль, відірваність від реалій на місцях; Залежність від зовнішнього фінансування (грантів); Недостатній рівень послуг для своїх членів, у тому числі - кооперативів	Позитивний інтерес до розвитку кооперативного руху та молочного виробництва зокрема; Зацікавлення в нарощуванні потенціалу кооперативів як потенційних клієнтів послуг; Зацікавлені в розширенні послуг для своїх членів

3.3 Мета та завдання проекту

Мета проекту має відповідати напрямку програми регіонального розвитку і характеризувати довготерміновий якісний вплив на розвиток галузі, регіону, країни, якому має сприяти проект. Приклади формулювань загальної мети проекту наведені на рис. 7.

Приклади формулювання мети проекту

- покращити добробут членів кооперативу зокрема і підвищення добробуту мешканців районі і області в цілому шляхом підтримки малого і середнього бізнесу, сільськогосподарських кооперативів;
- збереження існуючої автомобільної дороги та забезпечення задовільних умов руху автомобільного транспорту та безпеки дорожнього руху шляхом відновлення окремих ділянок асфальтобетонного покриття на автомобільній дорозі місцевого значення С 091307 Старі Кривотули – Нові Кривотули за межами с. Нові Кривотули на ділянці сполучення з автомобільною дорогою О 091401 Тлумач-Лісна Тарновиця;
- підвищення стандартів медичних послуг, їх доступності та якості, створення умов для повноцінного надання жителям району медичної допомоги шляхом придбання універсальної цифрової рентгенографічної системи;
- сприяння самозайнятості і працевлаштуванню мешканців громади (першочергово – ветеранів АТО) у несільськогосподарській сфері діяльності, започаткування соціального підприємництва з виробництвом товарів і наданням послуг, які є актуальними для соціально-вразливих категорій населення

Рисунок 7 – Приклади формулювання загальної мети проекту¹⁰

Надалі загальну мету проекту доцільно розкрити у підділях та результатах:

Конкретна мета 1 (зазначаються якісна зміна, її безпосередній вплив та/або вигода для цільових груп, що має бути досягнута до кінця реалізації проекту. Конкретна мета має бути пов'язана з визначеною проблемою, на вирішення якої спрямовано проект).

- Результат 1.1 (зазначається прямий відчутний продукт проекту (об'єкт інфраструктури, матеріальні та нематеріальні цінності, послуги)).
- Результат 1.2 (зазначається інший додатковий прямий відчутний продукт проекту (об'єкт інфраструктури, матеріальні та нематеріальні цінності, послуги)).

Конкретна мета 2 (у разі наявності) (зазначаються якісна зміна, її безпосередній вплив та/або вигода для цільових груп, що має бути досягнута до завершення реалізації проекту. Конкретна ціль має бути пов'язана з визначеною проблемою, на вирішення якої спрямовано проект).

- Результат 2.1 (зазначається прямий відчутний продукт проекту (об'єкт інфраструктури, матеріальні та нематеріальні цінності, послуги)).

¹⁰ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>

- Результат 2.2 (зазначається інший додатковий прямий відчутний продукт проекту (об'єкт інфраструктури, матеріальні та нематеріальні цінності, послуги)).

Результати проекту можуть бути визначені як продукти та / або послуги, пропоновані для бенефіціарів проекту чи спільноти. Або – це бажана зміна, спричинена реалізацією проекту. Більшість форматів проектних заявок вимагають докладної інформації про результати, які мають відповідати меті, завданням і заходам проекту. Результати проекту можуть бути розділені на три типи:

1. Результати, які досягаються одразу після реалізації проекту (Outputs) – це безпосередні підсумки (результати), які досягаються практично миттєво після реалізації, завершення проекту. Наприклад, проект розширення прав та можливостей жінок може мати проектну діяльність (заходи) як, наприклад, проведення семінару для жінок з сільської місцевості з прав людини. Якщо велика кількість взяла участь у цьому семінарі, це означає, що ми добилися результату. Цей результат – це «Outputs», бо його було досягнуто незабаром після проведення семінару. Іншою критеріальною характеристикою Outputs може бути їх матеріальність – це книги, звіти, будівлі, споруди, обладнання, надавані послуги, зростання обсягів діяльності, прибутку, охоплення цільової групи послугами.

2. Результати, які досягаються у середньостроковій перспективі (Outcomes) – це середньострокові результати, які досягаються після певного періоду часу з моменту реалізації, завершення проекту. Часто деякі результати з'являються не відразу. Потрібен час. У наведеному вище прикладі про проведення семінару для жінок з прав людини, якщо жінки отримали чітке розуміння прав людини, і вони насправді лобіюватимуть в уряді питання для досягнення цих прав людини, то це є результатом, хоча це не відбудеться відразу після проведеного семінару. Іншою критеріальною характеристикою Outputs може стати їх нематеріальність – це покращення якості життя, створення сприятливих умов для ведення бізнесу, освіти, культури тощо.

3. Наслідки (Impact) – це більш довгострокові результати. Відразу важко їх з'ясувати, а отримуються вони після тривалого часу з моменту завершення проекту. У прикладі про проведення семінару з прав людини для жінок, якщо уряд схвалить власну політику на користь лобістської ініціативи цієї групи жінок, то це і буде наслідком, що було створено після певного періоду часу.

Інший варіант – розкрити загальну мету у завданнях, якщо проект не є складним. Приклади наведені на рис. 8.

Якщо на стадії формулювання і опису проблеми використовувалося дерево проблем, то для формулювання мети і завдань (конкретних цілей проекту) можна використати аналогічний підхід.

Приклади формулювання мети і завдань нескладних проектів

Метою проекту є підвищення якості надання медичних послуг, їх доступності, створення умов для повноцінного надання жителям району медичної допомоги шляхом придбання універсальної цифрової рентгенографічної системи.

Завданнями проекту є :

- підвищити якість надання діагностичних послуг населенню району.
- зміцнити матеріально-технічну базу КНП «Ріпкинська ЦРЛ» шляхом придбання сучасного діагностичного обладнання, забезпечення надання ефективної висококваліфікованої консультативно-діагностичної та лікувально-профілактичної медичної допомоги.

Метою проекту є створення сприятливих умов для перебування в закладі дошкільної освіти і підвищення його енергоефективності.

Завданнями проекту є :

- провести санацію будівлі закладу дошкільної освіти №43 з урахуванням вимог підвищення енергоефективності;
- покращити естетичний вигляд будівлі;
- забезпечити економія коштів міського бюджету за рахунок оптимізації температурного режиму приміщень, а саме: 506,72 тис грн / рік.

Рисунок 8 – Приклади формулювання загальної мети проекту (на основі прикладу реального проекту¹¹ з внесеними правками)

Так, у на рис. 9 приведено дерево цілей у відповідно до дерева проблем з рис. 2.

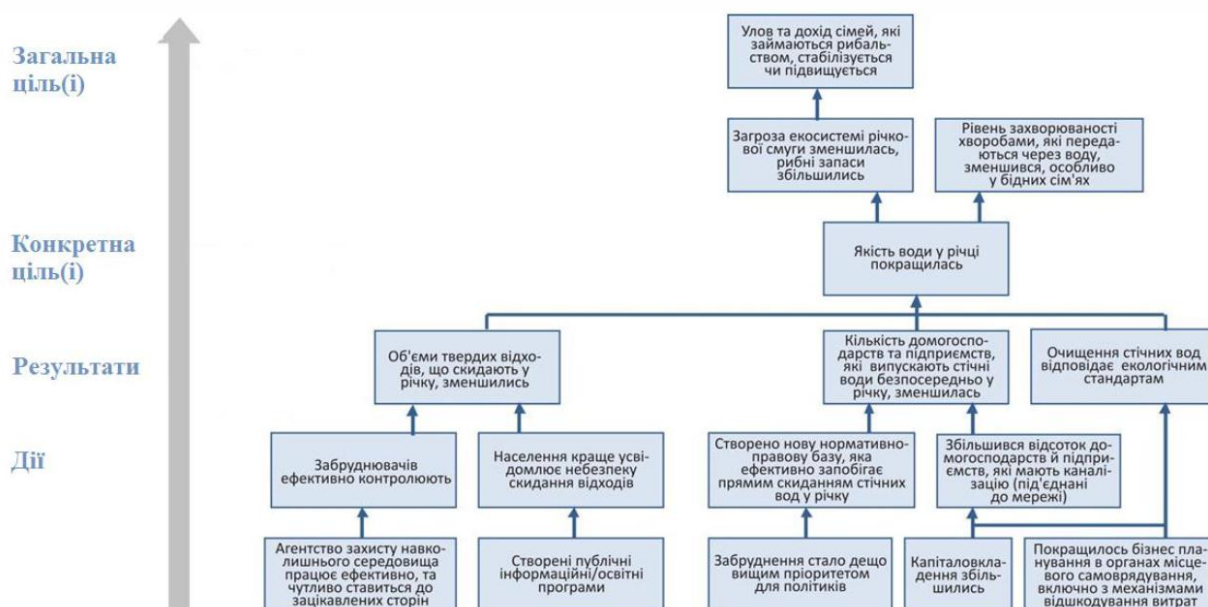


Рисунок 9 – Приклад побудови дерева цілей¹²

¹¹ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>

¹² Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки. URL: <http://dialog.lviv.ua/gotuyemo-logichnu-matritsyu-praktichniy-posibnik/>

При формулюванні цілей і завдань (конкретних цілей) проекту слід враховувати вимогу конкретності, вимірюваності, доступності, досяжності, релевантності та реалістичності показників, які виражають ці цілі й завдання (т.зв. SMART-вимога):

S (Specific) – конкретність – показники повинні вимірювати стан речей, на зміну якого спрямовано проект, тобто передбачати об'єкт вимірювання;

M (Measurable) – вимірюваність (у кількості або якості) – представлені в цифрах;

A (Available) – доступність – показники мають бути доступними для конкретної сфери проекту, оцінюватися за прийнятними методами

A (Achievable) – досяжність – оцінка результатів не повинна бути занадто складною чи дорогою;

R (Relevant) – доречність – показники мають відповідати потребам та відображати стан вирішення конкретної проблеми цільової групи/кінцевих бенефіціарів,

R (Realistic and Reasonable) – реалістичність та обґрунтованість – показники повинні бути задані таким чином, щоб не викликати сумнівів щодо їхньої об'єктивності, доречності та відповідності даному проекту,

T (Timely, Time-bound) – часова визначеність – з чітко встановленими строками – доступними у заданий час, такими, що можна зібрати та звітувати.

3.4 Основні заходи проекту

У даному підрозділі вказується, яким чином у рамках проекту планується досягти його конкретних цілей та результатів, наводиться стислий опис діяльності, спрямованої на досягнення кожного з результатів проекту за наступною формою (табл. 4).

Таблиця 4 – Опис процесів проекту

Результат 1.1	Назва
<i>Вид діяльності 1.1.1</i>	Опис
Орієнтовна тривалість	
Цільова група	
<i>Вид діяльності 1.1.2</i>	Опис
Орієнтовна тривалість	
Цільова група	
Результат 1.2	Назва
<i>Вид діяльності 1.2.1</i>	Опис
Орієнтовна тривалість	
Цільова група	
<i>Вид діяльності 1.2.2</i>	Опис
Орієнтовна тривалість	
Цільова група	

Види діяльності можуть включати в себе поєднання наступних заходів, але не обмежуються ними:

- організація публічних заходів (громадські презентації, конференції, форуми, круглі столи, дискусії, дебати та ін.).
- публікація і розповсюдження інформаційних матеріалів, друкованих та електронних видань, брошур та інших форм розповсюдження інформації.
- роботи, пов'язані з будівництвом, ремонтом, встановленням (облаштуванням) інфраструктури та наглядом за будівництвом.
- закупівля обладнання, устаткування.
- придбання послуг, включаючи виготовлення проектно-кошторисної документації, консультаційні техніко-економічні дослідження, технічну експертизу і т.д.).
- навчальні заходи (тренінги, семінари, навчальні візити тощо).
- створення та розвиток інституцій та/або мереж в економічній, соціальній та інших сферах.

Для нескладних проектів можна передбачити певну сукупність процесів (рис. 10).

Але використання спрощеного опису дій (операцій) значно погіршує логіко-структурну будову проекту і ускладнює формування наступних складових: графіку, бюджету, логіко-структурної матриці тощо.

Для проектів, які передбачають будівельні роботи, в описі дій зазначаються: наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру (якщо передбачено); наявність проектно-кошторисної документації; ступінь будівельної готовності об'єкта; прогнозні джерела фінансування; вплив реалізації проекту на навколишнє природне середовище; стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту (для діючих проектів).

3.5 Календарний графік проекту

До календарного плану-графіка впровадження діяльності за проектом (далі – план діяльності) переносяться всі заплановані види діяльності, вказані у підрозділі «Основні заходи проекту». План діяльності заповнюється, виходячи з кількості місяців реалізації проекту та запланованої діяльності.

У плані діяльності не вказуються реальні терміни, а зазначається «місяць 1», «місяць 2» тощо. Рекомендується залишити певний резерв часу в розкладі плану діяльності, зважаючи на всі відповідні фактори, які можуть вплинути на терміни реалізації, в тому числі отримання дозволів тощо. План діяльності не повинен містити докладного опису діяльності, а лише її назву. Будь-які місяці, протягом яких діяльність не здійснюватиметься, необхідно включити в план діяльності і термін реалізації проекту.

Приклади формулювання визначення процесів

«Проведення санації (капітальний ремонт) будівлі закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №43, Проспект Соборний, 138, м. Олександрія, Кіровоградської області»

- створення робочої комісії з числа депутатів міської ради та представників громадськості, яка контролюватиме якість робіт та хід виконання проекту на всіх його етапах;
- проведення конкурсу з визначення підрядної організації;
- закупівля будівельних матеріалів, обладнання;
- заміна вікон на металопластикові;
- заміна дверних прорізів;
- утеплення фасадів мінеральними плитами;
- утеплення цоколю плитами із мінеральної вати;
- облицювання поверхонь стін керамічними плитками;
- улаштування гідроізоляції;
- улаштування покрівель рулонних;
- улаштування вимощення з асфальтобетонної суміші;
- фарбування стін;
- прийняття об'єкту в експлуатацію;
- висвітлення інформації про реалізацію проекту в ЗМІ.

Створення належних умов для проведення фізкультурно-оздоровчої роботи для учнів школи в урочний та позаурочний час та привернення уваги громадськості до проблем з облагороджування території шкільного стадіону, для задоволення сучасних проблем учнів у спортивних заняттях та активному відпочинку

- Створення ініціативної групи, до складу якої увійдуть депутати селищної ради, представники Миколаївської громади та вчителі школи, представники місцевої влади; розподіл обов'язків щодо реалізації проекту.
 - Узгодження плану реалізації проекту з організаціями-партнерами;
 - Виготовлення та затвердження проектно-кошторисної документації; отримання експертизи; пошук підрядних організацій через систему PROZORO; отримання декларації на початок роботи.
 - Укладення договорів на виконання робіт з підрядними організаціями.
 - Здійснення попередньої оплати за виконання робіт.
 - Виконання загальнобудівельних підготовчих робіт: демонтажні роботи; ґрунтові роботи.
 - Виконання будівельних робіт: крівля; укладка підлоги; монтаж вікон та дверей.
 - Виконання загальнобудівельних робіт: внутрішня обробка приміщення; зовнішня обробка приміщення; будівництво вхідного майданчику; будівництво сходів у підвал
 - Монтаж електросилового устаткування і освітлення.
 - Благоустрій.
 - Отримання декларації про завершення зазначених робіт. Введення в експлуатацію.
- Підведення підсумків реалізації проекту та висвітлення його результатів у засобах масової інформації. Урочисте відкриття об'єкту.

Рисунок 10 – Приклади простих переліків операцій за проектами¹³

Власне даний підрозділ доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 5). Останній стовпчик таблиці заповнюється після підготовки підрозділу «Організаційна структура проекту».

¹³ Проекти: офіційний сайт Державного фонду регіонального розвитку. URL: <http://dfr.minregion.gov.ua/Projects-list>

Таблиця 5 – Форма календарного графіку проекту

Календарні періоди	Рік 1												Рік 2												Відповідальний суб'єкт
	Півріччя 1						Півріччя 2						Півріччя 3						Півріччя 4						
Місяці	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Види діяльності																									
1.1.1 Назва																									
1.1.2. Назва																									
1.2.1. Назва																									
...																									

3.6 Ризики проекту

Ризики – ймовірність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей.

В залежності від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики. *Зовнішні ризики* поділяються, в свою чергу, на:

1 Непередбачувані зовнішні ризики:

– заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

– природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);

– кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);

– зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) тощо.

2 Передбачувані зовнішні ризики:

– ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

– операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т. п.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1 Внутрішні організаційні ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;

– перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проекту, низької кваліфікації розробників проекту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з

боку партнерів, постачальників та споживачів.

2 Внутрішні технічні ризики:

– зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо.

До *інших ризиків* відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

Відомі чотири основних **способи управління ризиками**: скасування, запобігання та контролювання, страхування та поглинання ризиків.

Скасування ризику означає відмову від певної діяльності чи таку істотну (радикальну) її трансформацію, у результаті якої ризик зникає.

Запобігання та контролювання ризику – це ефективна організація проектної діяльності, тобто коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання несприятливої події. Контролювання ризику полягає в реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію збитків після настання несприятливої події.

Страхування ризику передбачає зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації зі спеціальних страхових фондів.

Поглинання ризику – це такий спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники). Цей метод управління ризиками застосовують тоді, коли можливість ризику невелика чи збитки в разі його настання неістотно впливають на учасників проектної діяльності (наприклад, поглинанням ризику є сплата недостачі із власних коштів матеріально відповідальної особи).

Вони можуть реалізовуватися з використанням наступних методів:

технічні методи, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.;

правові методи, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.

організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

У підрозділі наводяться основні ризики проекту як внутрішні, так і зовнішні, із поясненням шляхів мінімізації таких ризиків проекту або дій. Оцінюється ступінь ймовірності кожного з перерахованих ризиків з використанням шкали з градацією «висока», «середня» та «низька». Відповідну інформацію доцільно звести у таблицю (табл. 6).

Таблиця 6 – Форма таблиці щодо ризиків проекту

Ризики		Ймовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні			
Зовнішні			

3.7 План моніторингу проекту

Моніторинг – це систематичний та безперервний збір, аналіз та використання інформації з метою управління та для прийняття рішень.

У підрозділі надається інформація про стратегію оцінки проекту, включаючи цілі оцінки, часові рамки роботи та тип оціночної діяльності. Надається опис процедури внутрішнього моніторингу та координації дій за проектом, протягом якого передбачена їх реалізація, можливостей та запропонованого порядку адміністративного або корпоративного врегулювання (в оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів або побічних наслідків. Зазначається, чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів.

План моніторингу доцільно звести у таблицю (табл. 7).

Таблиця 7 – Форма плану моніторингу проектної діяльності

Суб'єкти здійснення	Вид діяльності (з підрозділу «Основні заходи проекту»)	Зміст дій з моніторингу та оцінки	Джерело інформації, перелік показників	Період

Слід зазначити, що суб'єктами здійснення окремих заходів з моніторингу проекту можуть бути: керівник проекту (проектний менеджер), бухгалтер, представник донора, посадові особи Державної аудиторської служби України, Рахункової палати України, Державної фіскальної служби України, Державної митної служби України та ін.

3.8 Організаційна структура проекту

Після того, як підготовлено підрозділи «Основні заходи проекту», доцільно розподілити задачі та обов'язки з реалізації процесів у проекті, а також з урахуванням наявних людських та фінансових ресурсів переглянути зміст цих процесів та їх календарний графік.

Передусім, слід створити форму розподілу відповідальності, в якій будуть ретельно розписані ролі всіх залучених партнерів, зацікавлених учасників та персоналу проекту (табл. 8).

В кожній комірці всередині таблиці необхідно занести час на виконання певним суб'єктом певного виду діяльності. Таким чином можна буде, по-перше, виміряти трудові витрати, а значить, розрахувати показники оплати праці, а по-друге, з'ясувати, чи не багато обов'язків було покладено на певного суб'єкта виконання проекту.

Саме на цьому етапі виявиться, що у переліку основних видів діяльності за проектом було не враховано завдання із планування, організації, моніторингу, управлінню ризиками. Крім того, саме на етапі розподілу обов'язків дуже часто виявляється, що види діяльності у підрозділі «Основні заходи проекту» сформульовані надто загально і їх доцільно було б подрібнити на більш конкретні та вимірювані.

Таблиця 8 – Розподіл відповідальності за виконання процесів проекту

Види діяльності \ Суб'єкти виконання	Суб'єкт 1	Суб'єкт 2	Суб'єкт 3	Суб'єкт 4	Суб'єкт ...	Суб'єкт п
1.1.1 Назва						
1.1.2. Назва						
1.2.1. Назва						
...						

Після формування Плану розподілу відповідальності за виконання процесів проекту і коригування пов'язаних попередніх підрозділів. Необхідно побудувати структуру управління проектом. Приклад наведено на рис. 11.



Рисунок 11 – Приклад структури управління проектом¹⁴

3.9 Заходи із забезпечення сталості проекту

¹⁴ Розробка Повної форми заявки: Практичний посібник. Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України". URL: https://www.surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Manual_Developing_a_Full_Application_Form_UA.pdf

Сталість результатів проекту – це здатність отримувати аналогічний проектному результат після завершення реалізації самого проекту. Проект має створювати життєздатний надійний продукт або систему.

Розрізняють декілька основних видів сталості результатів:

а) фінансова сталість, зокрема

чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для галузевого розвитку, формування та діяльності механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;

чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування ?

яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

б) інституційна сталість – яким чином реалізація проекту вплине регіональний і місцевий розвиток (залучені та створені інституції, інші, в т.ч. громадські організації тощо); чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевого потенціалу для вирішення наявних проблемних питань? які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту; яким чином проект позначиться на посиленні дієздатності органів місцевого самоврядування громади та підвищенні громадської довіри як до обраних ними органів та посадових осіб, так і до інституції місцевого самоврядування загалом;

в) політична сталість – який вплив матиме проект на формування державної та регіональної/місцевої політики у відповідній сферах (галузях), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень у зазначених сферах (галузях) та на відповідній території;

г) екологічна сталість (зазначається вплив, який матиме проект на довкілля, чи буде вжито заходів для запобігання негативному впливу на природні ресурси, від яких залежить проект, та на ширше природне довкілля у довгостроковій перспективі);

В даному підрозділі слід у довільній формі описати заходи, яких буде вжито для забезпечення фінансової, інституційної та/або політичної та екологічної сталості результатів проекту.

3.10 Кошторис проекту

Бюджетом називається директивний документ, що представляє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом по статтях на відповідний період часу. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проекту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить його

витратна складова, яку прийнято називати кошторисом проекту.

Кошторис проекту – документ, що містить обґрунтування і розрахунок вартості проекту (контракту), звичайно на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів і цін.

Форма кошторису проекту представлена у табл. 9.

Таблиця 9 – Форма кошторису проекту

Витрати	Рік 1				Усього			
	Од. виміру	К-ть од.	Вартість од. грн	Заг. вартість грн.	Од. виміру	К-ть од.	Вартість од. грн	Заг. вартість грн.
1 Людські ресурси:								
заробітна плата співробітників та нарахований єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування і військовий збір, у т.ч.								
Посада 1	на місяць				на місяць			
Посада 2	на місяць				на місяць			
винагорода за угодами цивільно-правового характеру (у тому числі податки та інші пов'язані збори)	за 1 договір				за 1 договір			
Разом людські ресурси								
2. Транспортні витрати (поїздки) з урахуванням добових								
міжнародні	за подо- рож				за подо- рож			
місцеві	за подо- рож				за подо- рож			
Разом транспортні витрати								
3. Обладнання та витратні матеріали:								
автотранспорт	за од.				за од.			
меблі	за од.				за од.			
комп'ютерна техніка	за од.				за од.			
обладнання, інструменти	за од.				за од.			
витратні матеріали, запчастини	за од.				за од.			
інше	за од.				за од.			
Разом обладнання та витратні матеріали								
4. Утримання офісу проекту:								
витрати на автомобіль	на місяць				на місяць			
оренда офісу	на місяць				на місяць			
витратні офісні матеріали	на місяць				на місяць			
інші (телекомунікаційні, комунальні послуги тощо)	на місяць				на місяць			
Разом утримання								

Витрати	Рік 1				Усього			
	Од. виміру	К-ть од.	Вартість од. грн	Заг. вартість грн.	Од. виміру	К-ть од.	Вартість од. грн	Заг. вартість грн.
офісу								
5. Послуги та інші витрати:								
публікації								
аналітика, дослідження								
витрати на аудит проекту								
витрати на оцінку проекту								
фінансові послуги (банківські послуги тощо)								
витрати на конференції / семінари / тренінги								
витрати на інформування та наочність								
Разом послуги та інші витрати								
6. Будівельні роботи:								
розробка проектно- кошторисної документації	за об'єкт				за об'єкт			
технічний нагляд	за об'єкт				за об'єкт			
вартість робіт	за об'єкт				за об'єкт			
вартість будівельних матеріалів	за об'єкт				за об'єкт			
Разом будівельні роботи								
7. Разом прямі витрати за проектом (1-6)								
8. Непрямі адміністративні витрати								
9. Разом витрати за проектом (7+8)								
10. Внески в натуральній формі								
11. Разом загальні витрати за проектом (9+10).								

При оцінці проекту необхідно слідкувати, що кошторис повинний включати лише витрати:

необхідні для реалізації проекту,

здійснені відповідно до вимог чинного податкового та соціального законодавства, вірно класифіковані відповідно до наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету»¹⁵.

¹⁵ Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету: наказ Міністерства фінансів України № 333 від 12.03.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12>.

що є обґрунтованими, виправданими та відповідають вимогам раціонального управління, зокрема щодо економічності та ефективності;

понесені тільки під час реалізації проекту (тільки рахунки-фактури, випущені та оплачені після підписання договору та до завершення проекту, можуть бути включені до бюджету; всі витрати на розробку проекту (наприклад, переклад на англійську мову, підтримка з боку зовнішніх експертів у розробці проекту, додатковий аналіз або технічна документація) не можуть бути включені в бюджет проекту, якщо вони мали місце до підписання грантового контракту;

До числа неприйнятних витрат, які не можуть бути закладені до кошторису проекту, належать:

- фінансові стягнення та штрафи, а також витрати, пов'язані з судами та з виконанням можливих судових розпоряджень;
- пеня, відсотки по заборгованості (позики та кредити), відрахування на компенсацію втрат або можливих майбутніх зобов'язань;
- адміністративні та місцеві збори, безпосередньо не пов'язані з реалізацією проекту;
- підготовчі витрати, тобто витрати, понесені на підготовку заявки на фінансування;
- витрати, пов'язані з роботами та закупівлями, які були здійснені з порушенням законодавства про державні закупівлі;
- договори субпідряду, укладені з посередниками та консультантами, в яких оплата вказана у відсотках від загальної вартості проекту, якщо оплата не обґрунтована на підставі фактичної вартості здійснених робіт або наданих послуг;
- витрати на сплату податку на додану вартість (ПДВ), окрім випадків, передбачених законодавством;
- придбання землі або нерухомості, за винятком ситуацій, коли існує така необхідність для безпосереднього здійснення проекту;
- надання індивідуальної фінансової підтримки для участі в семінарах, конференціях, конгресах;
- надання індивідуальної фінансової підтримки на навчання або відвідування навчальних курсів;
- представницькі витрати, витрати на розваги, подарунки, премії, чайові;
- кредити та фінансова підтримка третім сторонам;
- витрати на діяльність, яка виходить за рамки затверджених завдань і цілей або бюджету проекту.

Для конкретизації джерел фінансування потрібно заповнити наступну форму (табл. 10).

Крім того, опціонально можна навести структуризацію кошторисних витрат проекту на основі поділу їх на видатки споживання і розвитку (табл. 11).

Таблиця 10 – Джерела фінансування проекту

Найменування заходів, що здійснюватимуться за проектом	Загальна вартість, тис грн	Джерела фінансування, тис. грн								
		Рік 1			Рік n			Всього		
		головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти	головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти	головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти
1.1.1										
1.1.2										
...										
РАЗОМ:										

Таблиця 11 – Видатки споживання і розвитку за проектом

Статті видатків	Загальна вартість, тис грн	Джерела фінансування, тис. грн								
		Рік 1			Рік n			Всього		
		головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти	головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти	головний донор	міс. бюджет	ін. суб'єкти
1. Видатки споживання:										
...										
2. Видатки розвитку:										
...										
РАЗОМ:										

При цьому слід керуватися нормами Бюджетного кодексу України (Ст. 71. Бюджет розвитку місцевих бюджетів)¹⁶ та положеннями Листа Міністерства фінансів України від 07.02.2018 р. №05235-15-2/3282 «Щодо використання коштів бюджету розвитку органами місцевого самоврядування».

3.11 Логіко-структурна матриця проекту

Логіко-структурна матриця проекту – це представлення всього проекту у табличній формі, яка дає можливість оцінити взаємозв'язки різних частин проекту, визначити потрібні припущення і ризики, перевести ідею проекту в ясну форму із чіткою структурою.

Загальний вигляд логіко-структурної матриці представлено у табл. 12.

¹⁶ Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

Таблиця 12 – Форма логіко-структурної матриці проекту

Цілі проекту	Логіка реалізації	Об'єктивні показники	Джерела перевірки	Припущення
Загальна ціль	на досягнення якої загальної цілі спрямований проект	якими показниками вимірюватиметься досягнення загальної цілі (показники якості, кількості, часу і місця реалізації проекту відносно основної групи кінцевих бенефіціарів)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	×
Конкретні цілі:	які конкретні цілі, що сприяють досягненню загальної цілі, планується досягти до кінця реалізації проекту	якими показниками вимірюватиметься досягнення конкретних цілей за проектом (показники якості, кількості, часу і місця відносно більшості із цільової групи)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які чинники та (або) умови поза межами проекту необхідні для досягнення конкретних цілей; які ризики мають бути прийняті до уваги
Очікувані результати	які результати мають бути досягнуті до закінчення проекту (сприяють досягненню конкретних цілей, а відтак досягненню загальної цілі)	якими показниками вимірюватиметься досягнення очікуваних результатів за проектом та якою мірою (продукти або послуги, що є безпосередніми результатами виконання діяльності за проектом)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які зовнішні умови (непідконтрольні проекту) мають існувати чи скластися, щоб отримати очікувані результати відповідно до графіка
Діяльність	яку ключову діяльність буде здійснено в рамках проекту та спрямовано безпосередньо на цільові групи (призводять до досягнення результатів проекту, види діяльності мають бути згруповані за результатами)	які засоби необхідні для реалізації запланованої діяльності за проектом (наприклад, персонал / людські ресурси, обладнання, устаткування, тренінги, дослідження, виробничі об'єкти, роботи тощо)	які є джерела інформації про реалізацію проекту (наводиться розподіл коштів проекту за видами витрат відповідно до бюджету проекту)	які передумови потрібні до початку виконання робіт (наприклад, отримання дозволів) і які умови, що лежать поза межами безпосереднього контролю проекту, мають бути досягнуті для реалізації запланованої діяльності

В цілому процес формування логіко-структурної матриці представлено на рис. 12.

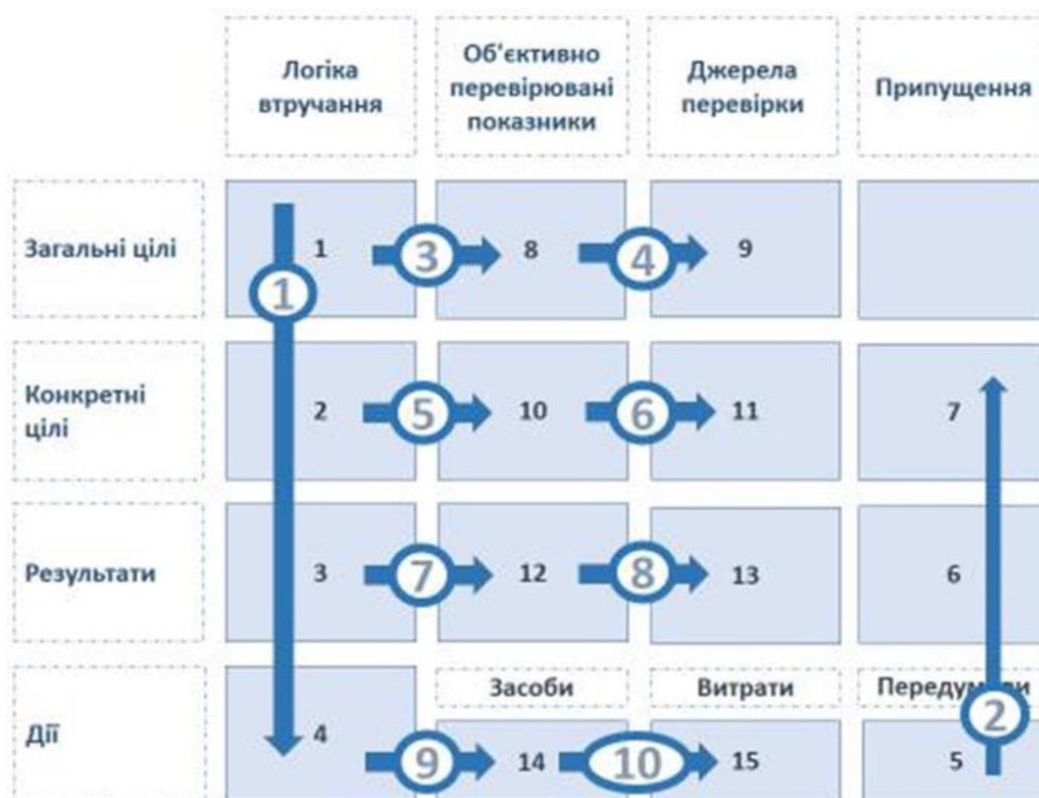


Рисунок 12 – Послідовність формування логіко-структурної матриці проекту¹⁷

Елементи 1-3 – загальна ціль; конкретні цілі; результати досягнення конкретних цілей – формуються на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.1 Мета та завдання проекту» (п. 3.3 даних Методичних рекомендацій).

Елемент 4 – дії (заходи) – процеси (дії), які треба виконати для отримання відповідних результатів – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.2 Основні заходи проекту» (п. 3.3 даних Методичних рекомендацій).

Елемент 5 – припущення (передумови), існування яких необхідне для того, щоб почати реалізацію проекту та проектних дій (наприклад, право власності на об'єкт та земельну ділянку до моменту проведення ремонтно-будівельних робіт тощо) та ризики на початку реалізації проекту – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.4 Ризики проекту» (п. 3.6 даних Методичних рекомендацій).

Елемент 6 – припущення (передумови), необхідні для отримання очікуваних результатів за графіком (наприклад, відсутність будь-яких археологічних знахідок при проведенні будівельних робіт у центрі старого міста, вчасно отриманий дозвіл на утилізацію будівельних відходів, виданий відповідними органами тощо) – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.4 Ризики проекту» (п. 3.6 даних Методичних рекомендацій).

¹⁷ Розробка Повної форми заявки: Практичний посібник. Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України". URL: https://www.surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Manual_Developing_a_Full_Application_Form_UA.pdf

Елемент 7 – Зовнішні ризики, які повинні бути прийняті до уваги – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.4 Ризики проекту» (п. 3.6 даних Методичних рекомендацій).

Елементи 8-9 – показники пов'язані з наслідками реалізації проекту. При визначенні показників необхідно використовувати критерії – цільова група, якість, кількість, час та місце; зовнішні джерела перевірки – зовнішні дані офіційної статистики або зовнішніх досліджень, поза межами проекту (наприклад – Державна служба статистики України, звітність місцевого самоврядування) – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.5 Моніторинг проекту» (п. 3.7 даних Методичних рекомендацій).

Елементи 10-11 – показники, що пов'язані з ефектом від реалізації проекту. Вони дають інформацію, пов'язану зі змінами. При визначенні показників необхідно використовувати критерії – цільова група, якість, кількість, час та місце; джерела перевірки – зовнішні та внутрішні (наприклад, списки учасників семінарів, акти виконаних робіт тощо) – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.5 Моніторинг проекту» (п. 3.7 даних Методичних рекомендацій).

Елементи 12-13 – показники, що демонструють рівень досягнення результатів проекту. Необхідно визначити показники для кожного результату, внесеного до стовпця «Логіка впровадження»; джерела перевірки – як правило, внутрішні – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.5 Моніторинг проекту» (п. 3.7 даних Методичних рекомендацій).

Елемент 14: необхідно перерахувати всі засоби, необхідні для реалізації проекту: людські ресурси (персонал проекту та зовнішні експерти, що беруть участь у реалізації проекту), витратні матеріали / обладнання, дослідження, виробничі об'єкти, будь-який вид робіт і т.д. – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.8 Кошторис проекту» (п. 3.10 даних Методичних рекомендацій).

Елемент 15: необхідно вказати всі проектні витрати: загальну суму бюджету, а потім окремі витрати відповідно до класифікації витрат; ця клітинка повинна бути повністю заповнена лише після завершення роботи над бюджетом проекту – формується на основі змісту підрозділу курсової роботи «2.8 Кошторис проекту» (п. 3.10 даних Методичних рекомендацій).

3.12 Оцінка результатів реалізації проекту

Оцінювання проекту (evaluation) — це періодична оцінка діяльності у рамках проекту, його характеристик і результатів, яка проводиться для того, щоб винести судження про проект, підвищити ефективність проекту й / або розробити плани на майбутнє.

Оцінка ефективності проектів у публічній сфері може бути представлена в два етапи. На першому етапі дається оцінка ефективності проекту у публічній сфері в цілому і визначається доцільність його

подальшої розробки; на другому проводиться конкретна оцінка ефективності участі в інвестиційному проекті кожного з учасників.

На першому етапі організаційно-економічний механізм реалізації проекту у публічній сфері (і, зокрема, схема його фінансування) невідомий або відомий тільки в найзагальніших рисах, склад учасників також не визначений. Для локальних проектів у публічній сфері оцінюється тільки їх комерційна ефективність. Для великомасштабних, народногосподарських і глобальних проектів в першу чергу оцінюється їх громадська ефективність. І якщо комерційна ефективність таких проектів негативна, то можна розглянути деякі заходи державної підтримки для забезпечення позитивної комерційної ефективності.

Якщо проект у публічній сфері в цілому виявляється досить високо ефективним, то переходять, до другого основного етапу розрахунків, коли детальніше розраховуються показники ефективності інвестиційного проекту у публічній сфері з урахуванням інфляції чинників ризику і невизначеності, вибору можливої схеми фінансування, розподілу прибутків і так далі. Цей процес може носити ітеративний характер, в результаті якого приймається остаточне рішення про те, реалізовувати проект або відхилити.

До числа основних показників (характеристик) результатів виконання проектів належать:

1) показники економічної ефективності, які розраховуються на основі аналізу вигід і витрат для окупних проектів, розрахунки чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, дисконтованого періоду окупності, індексу прибутковості; або

2) показники бюджетної ефективності, зокрема розраховуються очікувані додаткові надходження до державного та/або місцевого бюджету/зменшення обсягу видатків державного та/або місцевого бюджету; або

3) зазначаються інші економічні вигоди та (або) соціальний вплив із наданням відповідей (з їх обґрунтуванням/поясненням і використанням кількісних та якісних показників або характеристик) на такі питання:

- чи виявиться реалізація проекту економічно вигідною;
- чи виявиться реалізація проекту поштовхом для галузевого розвитку, формування та впровадження механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону);
- які економічні вигоди забезпечить проект, в тому числі економію енерговитрат та підвищення енергоефективності, зменшення витрат інших ресурсів та збільшення ефективності виробництва, надання послуг, експлуатації об'єктів тощо;
- чи сприятиме проект впровадженню інноваційних технологій, методик та практик, переходу на новий технологічний уклад;
- чи сприятиме проект збереженню або створенню постійних робочих місць, зокрема у сферах з високою доданою вартістю та високою продуктивністю праці (вказати кількість);
- чи забезпечуватиме проект покращення якості та доступності послуг

(кількість населення, на яке спрямована послуга), товарів чи робіт, наближення до європейських стандартів;

- чи сприятиме проект підтримці вітчизняного виробника товарів та послуг, збільшенню експорту товарів та послуг.

Опис інновацій здійснюється у разі, якщо проект передбачає одну або декілька інновацій. Зокрема, тут йдеться про інновації технічного або іншого характеру у створенні продуктів чи наданні послуг мешканцям населеного пункту, розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення перетворень в окремій сфері життєдіяльності. Це може бути, наприклад: створення нових можливостей надання послуг житлово-комунального характеру завдяки зміні економічних відносин, демонополізації надання послуг, впровадженню нових механізмів надання послуг; впровадження досвіду інших громад і територій, в тому числі і закордонних; формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку; розробка місцевих процедур у соціально-економічній, фінансовій, майновій та інших сферах життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад тощо.

В цьому розділі слід зазначити:

- короткий опис (сутність інновації та сфера практичного застосування)
- характер інновації (технічний, технологічний, організаційний, фінансовий тощо)
- основні якісні характеристики (цінність, прогнозований позитивний ефект)
- територіальний масштаб інновації (не має аналогів: в Україні / в області / у районі / у селі, селищі)
- наявність захисту авторства (якщо є, дайте посилання на публікації, патенти)
- Якщо у проекті міститься декілька інновацій, то доцільно зробити окремий опис кожної з них. Якщо на думку заявника проект не містить інновацій, то у цьому розділі робиться запис «Інновації відсутні».

4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Основний текст роботи має відповідати вимогам Національного стандарту України «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки: Структура та правила оформлювання. ДСТУ 3008:2015».

Текст роботи повинен бути виконаний у вигляді комп'ютерного набору на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210х297мм). Шрифт Times New Roman, 14 кегль, інтервал – 1,5; береги: верхній, нижній – 2 см, правий – 1,5 см; лівий – 3 см, без абзацних відступів.

Структурні елементи «ЗМІСТ», та інші не нумеруються. Заголовки структурних елементів роботи та заголовки розділів слід розташовувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки в кінці, не підкреслюючи.

Заголовки підрозділів слід починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту звіту і дорівнювати 1,25 см. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається.

Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом повинно бути два рядки.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Сторінки курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Титульний аркуш, реферат та зміст включають до загальної нумерації сторінок роботи, але номер сторінки не проставляють. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок роботи.

Розділи, підрозділи курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами. Розділи роботи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення суті роботи і позначатись арабськими цифрами без крапки, наприклад:

1 ОПИС ПРОБЛЕМИ, НА ВИРІШЕННЯ ЯКОЇ СПРЯМОВАНИЙ ПРОЕКТ

Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, відокремлених крапкою. Після номера підрозділу крапку не ставлять, наприклад:

2.5 Моніторинг проекту

Ілюстрації (рисунок, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в курсовій роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. За потреби під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (підрисунковий текст). Ілюстрація позначається словом «Рисунок __», яке разом із назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рисунок 3.1 – Схема розміщення». Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою, наприклад, рисунок 3.2 – другий рисунок третього розділу, або рисунок А.1 – перший рисунок додатку А.

Приклад оформлення рисунку:

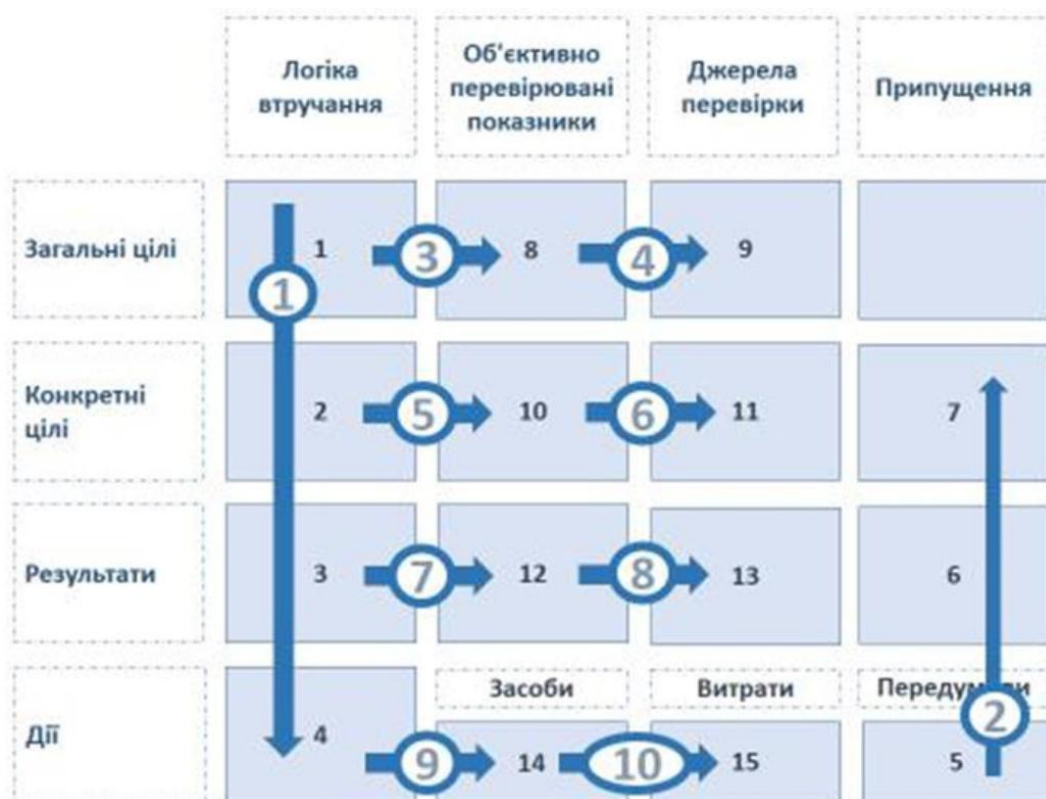


Рисунок 3.4 – Послідовність формування логіко-структурної матриці проекту

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю необхідно розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці повинні бути посилання в тексті роботи.

Назва таблиці складається зі слова «Таблиця», її порядкового номера та безпосередньо назви, яка стисло відбиває зміст наведених у ній даних.

Повну назву таблиці вказують один раз над таблицею зліва з абзацним відступом. Для таблиць слід обрати режим «Повторити рядки заголовків» у текстовому редакторі.

Таблиці нумеруються арабськими цифрами підряд у межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться в додатках. Номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 – перша таблиця другого розділу, таблиця В.2 – друга таблиця додатку В.

Дані таблиці можуть бути виконані через один інтервал, шрифтом Times New Roman, 12 (в разі потреби – 10) кегль. Заголовки граф таблиці починають з великої літери, а підзаголовки – з малої, якщо вони становлять одне речення з заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки та підзаголовки граф указують в однині.

Приклад оформлення таблиці:

Таблиця 4.3 – Дисконтований потік реальних грошей.

Показники	Значення на кроці, тис грн					
	0	1	2	3	4	5
Результат від інвестиційної діяльності	-189	0	0	0	0	11,4
Результат від операційної діяльності	0	97,28	89,78	145,13	129,23	155,33
Дисконтний множник Дс при WACC=12%	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Дисконтована інвестиційна діяльність	-189	0	0	0	0	6,47
Дисконтована операційна діяльність	0	86,86	71,57	103,3	82,13	88,13

Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, у якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище та нижче кожної формули або рівняння потрібно залишити не менше одного вільного рядка. Формули та рівняння в роботі (за винятком формул і рівнянь, наведених у додатках) слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули або рівняння складається з номера розділу та порядкового номера формули або рівняння, відокремлених крапкою, наприклад, формула (1.3) – третя формула першого розділу. Номер формули або рівняння зазначають на рівні формули або рівняння в дужках у крайньому правому положенні на рядку. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, слід наводити безпосередньо під формулою в тій послідовності, у якій вони наведені у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають словом «де» без двокрапки і без абзацу. Переносити формули чи рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції.

Приклад:

Дисперсія, яка показує розмір відхилення значень певної величини від центру розподілу, обчислюється за формулою:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (3.3)$$

де x_i – податкова ставка в країні i ,

$\bar{x}$ – середнє значення податкових ставок по країнах,

n – кількість країн.

Оформлення списку використаних джерел доцільно здійснювати за Національним стандартом України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015». Оскільки більшість джерел, які будуть використані, це джерела у вигляді Інтернет-ресурсів та нормативно-правових актів, то слід скористатися рекомендаціями згаданого стандарту для прикінцевих сторінкових зносок.

Додатки слід оформлювати як продовження курсової роботи на її наступних сторінках, розташовуючи їх у порядку появи посилань на них у тексті. Якщо додатки оформлюють на наступних сторінках роботи, кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки.

Додатки нумеруються в тій послідовності, у якій на них надається посилання в тексті. Кожний додаток повинен мати заголовок, який друкують вгорі малими літерами з першої великої симетрично до тексту сторінки. Над заголовком, але посередині рядка, друкують слово «ДОДАТОК» і відповідну велику літеру української абетки, крім літер Г, Є, З, І, І, Й, О, Ч, Ї, яка позначає додаток. Текст кожного додатка починають з наступної сторінки.

Ілюстрації, таблиці, формули та рівняння, що є у тексті додатка, слід нумерувати в межах кожного додатка, наприклад, рисунок Г.3 – третій рисунок додатка Г; таблиця А.2 – друга таблиця додатка А; формула (А.1) – перша формула додатка А. Якщо в додатку одна ілюстрація, одна таблиця, одна формула, одне рівняння, їх нумерують, наприклад, рисунок А.1, таблиця А.1, формула В.1 відповідно до зазначених вище правил оформлення.

5 ЗАСТЕРЕЖЕННЯ ЩОДО ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Виконання курсової роботи має здійснюватися з урахуванням вимог щодо академічної доброчесності. Відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту»: «Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень»¹⁸.

Головним проявом академічної недоброчесності вважається академічний плагіат.

Академічний плагіат – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства, а саме:

а) відтворення в тексті наукової роботи (повний текст наукової роботи, з коментарями, примітками, бібліографією, переліком джерел та всіма додатками до основного тексту) без змін, з незначними змінами, або в перекладі тексту іншого автора (інших авторів), обсягом від речення і більше, без посилання на автора (авторів) відтвореного тексту;

б) відтворення в тексті наукової роботи, повністю або частково, тексту іншого автора (інших авторів) через його перефразування чи довільний переказ без посилання на автора (авторів) відтвореного тексту;

в) відтворення в тексті наукової роботи наведених в іншому джерелі цитат з третіх джерел без вказування, за яким саме безпосереднім джерелом наведена цитата.

г) відтворення в тексті наукової роботи наведеної в іншому джерелі науково-технічної інформації (крім загальновідомої) без вказування на те, з якого джерела взята ця інформація.

д) перефразування тексту джерела у формі, що є близькою до оригінального тексту, або наведення узагальнення ідей, інтерпретацій чи висновків з певного джерела без посилання на це джерело;

е) подання як власних робіт, виконаних на замовлення іншими особами, у тому числі робіт, стосовно яких справжні автори надали згоду на таке використання.

Рекомендації щодо запобігання академічному плагіату в курсовій роботі:

а) робота має виконуватися самостійно, без видання за результат такої самостійної діяльності чужих робіт і результатів;

б) будь-який текстовий фрагмент обсягом від речення і більше,

¹⁸ Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

відтворений в тексті роботи без змін, з незначними змінами, або в перекладі з іншого джерела, обов'язково має супроводжуватися посиланням на це джерело (у формі підрядкового посилання, наприклад як це зроблено щодо Закону «Про освіту» на попередній сторінці); винятки допускаються лише для стандартних текстових кліше, які не мають авторства та/чи є загальноновживаними;

в) якщо перефразування чи довільний переказ в тексті роботи тексту іншого автора (інших авторів) займає більше одного абзацу, посилання (бібліографічне та/або текстуальне) на відповідний текст та/або його автора (авторів) має міститися щонайменше один раз у кожному абзаці роботи, крім абзаців, що повністю складаються з формул, а також нумерованих та маркованих списків (в останньому разі допускається подати одне посилання наприкінці списку);

г) якщо цитата з певного джерела наводиться за першоджерелом, в тексті роботи має бути наведено посилання на першоджерело; якщо цитата наводиться не за першоджерелом, в тексті роботи має бути наведено посилання на безпосереднє джерело цитування («цитується за XXXXXXXX») і посилання на відповідний пункт списку використаних джерел;

д) будь-яка наведена в тексті наукової роботи науково-технічна інформація має супроводжуватися чітким вказуванням на джерело, з якого взята ця інформація із посиланням на відповідний пункт списку використаних джерел; винятки припускаються лише для загальновідомої інформації, визнаної всією спільнотою фахівців відповідного профілю; у разі використання у роботі тексту нормативно-правового акту достатньо зазначити його назву, дату ухвалення та, за наявності, дату ухвалення останніх змін до нього або нової редакції, а також посилання на відповідний пункт списку використаних джерел.

е) для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати; науковий етикет потребує точно відтворювати цитований текст, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором. Загальні вимоги до цитування такі:

- текст цитати починається і закінчується папками і наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, із збереженням особливостей авторського написання; наукові терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку – у цих випадках використовується вираз «так званий»;

- цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора;

- пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками, вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці); якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

- кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;

- при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело;

- якщо необхідно виявити ставлення автора роботи до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання;

- коли автор роботи, наводячи цитату, виділяє в ній деякі слова, то робиться спеціальне застереження, тобто після тексту, який пояснює виділення, ставиться крапка, потім дефіс і вказуються ініціали автора дисертації, а весь текст застереження вміщується у круглі дужки. Варіантами таких застережень є: (*курсив наш. – М.Х.*), (*підкреслено мною. – М.Х.*), (*розбивка моя. – М.Х.*).

До числа інших порушень академічної доброчесності, класифікованих законодавством України, при виконанні та захисті курсової роботи можуть трапитися:

фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в курсовій роботі;

фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються змісту курсової роботи;

хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;

необ'єктивне оцінювання – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

В разі, якщо студент стикається із двома останніми формами порушень академічної доброчесності, він має повідомити про це завідувача кафедри, яка, в свою чергу, повинна негайно після повідомлення забезпечити вжиття заходів попередження або виправлення таких порушень.

6 ВИКОНАННЯ, ЗАХИСТ ТА ОЦІНКА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи може здійснюватися в ході низки етапів, рекомендовану послідовність яких наведено нижче.

1 Вибір напрямку дослідження

На даному етапі студент окреслює вибір тематики проекту, який буде обґрунтовуватися у курсовій роботі. Слід підкреслити, що вибір напрямку дослідження і, в подальшому, формулювання його теми здійснюється студентом особисто, виходячи із інтересу до власного професійного інтересу та рівня вже набутих знань та вмінь, а також з огляду на нагальність самого питання. Це є проявом його академічної самостійності.

2 Здійснення огляду наукових та фактологічних джерел

Для конкретизації змісту проекту, який висвітлюється в роботі необхідно зробити первісний підбір потенційно корисних джерел інформації. Особливо це стосується обґрунтування актуальності, визначення нормативних вимог щодо окремих елементів кошторису та ін. Для цього можна скористатися науковими ресурсами Національної бібліотеки України імені Володимира Вернадського, базами статистичних даних МВФ, Світового банку та інших міжнародних організацій, а також сайтами Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України та ін.

3 Формулювання теми курсової роботи

Неприпустимим є однаковість проекту за тематикою, цільовою групою, змістом у декількох студентів.

4 Виконання курсової роботи

Після погодження та затвердження тематики студент починає написання курсової роботи. Вимоги до структури й оформлення окремих розділів наведені в цих методичних рекомендаціях вище. У процесі написання окремих розділів студент подає їх керівнику на перевірку, виправляє та вносить доповнення у разі потреби, звітує керівнику про готовність роботи. Обговорення проблемних питань з викладачем – керівником курсової роботи здійснюється під час індивідуально-консультативних зустрічей з підготовки та захисту курсової роботи або на консультаціях викладача відповідно до затвердженого розкладу.

5 Подання курсової роботи на перевірку

Завершена курсова робота підписується студентом на титульній сторінці та надається у встановлений термін на кафедру для реєстрації з подальшим передаванням її керівнику, який рецензує й оцінює якість виконання роботи, робить висновок щодо допуску її до захисту.

Увага, при виявленні у роботі ознак академічної недобросовісності автора – ця робота не допускається до захисту.

6 Захист курсової роботи

День і час захисту курсової роботи визначає кафедра згідно з графіком навчального процесу. Готуючись до захисту роботи, студент складає тези

виступу, оформлює ілюстрований матеріал, обмірковує відповіді на зауваження, які вказані в рецензії керівника. У своєму виступі студент повинен відобразити: результати проведеного аналізу за обраною темою, конкретні пропозиції щодо вирішення проблеми або напрями вдосконалення відповідних процесів з обґрунтуванням можливості їх реалізації в реальних умовах, при цьому можна робити посилання на ілюстративний матеріал, що винесений на захист.

Виступ не повинен містити загальних відомостей, теоретичних положень, що містяться в літературних або нормативних документах, оскільки вони не є предметом захисту. Особливу увагу необхідно сконцентрувати на власних результатах, висновках і рекомендаціях, відповідях на зауваження рецензента. Після виступу студент відповідає на запитання керівника та членів комісії (не менше трьох осіб, визначених кафедрою). Захист курсової роботи оцінюється за критеріями, передбаченими цими методичними рекомендаціями. По закінченні захисту виставляється оцінка, яка формується як сума балів за виконання та захист курсової роботи.

Курсову роботу рецензує викладач – керівник курсової роботи. При рецензуванні курсової роботи вихідною кількістю балів вважається 0. Збільшення кількості балів проводиться відповідно до критеріїв оцінювання курсової роботи (табл. 13). Остаточна кількість балів за курсову роботу виставляється за результатами захисту.

Таблиця 13 – Критерії оцінювання курсової роботи

Компетентності, рівень сформованості яких оцінюється	Критерії оцінювання курсової роботи	Мак бал
- здатність використовувати інформаційні технології для пошуку літературних даних та фактологічного матеріалу (нормативно-правових актів, статистичної інформації); - здатність до планування часу на виконання курсової роботи в рамках відведеного часового ресурсу на самостійну та індивідуальну роботу протягом семестру та управління власним часом; - вміння дотримуватись вимог щодо змісту та оформлення курсової роботи	Оформлення курсової роботи відповідає вимогам. Основні недоліки: не дотримано вимоги щодо структури та технічних вимог щодо оформлення; відсутня нумерація, заголовки; неправильне оформлення цифрового та ілюстративного матеріалу, додатків тощо; курсова робота не подана на рецензування і захист вчасно	5
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; - здатність пояснити відбір кількісних показників та якісних характеристик, які описують те або інше явище функціонування і розвитку громади; - здатність оцінити релевантність знайденої фактологічної інформації потребам визначення актуальності проекту або релевантності його змісту інтересам зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів); - здатність продемонструвати знання нормативно-правових актів, угод та інших елементів інституційного	Опис проблеми, на яку спрямовано проект, здійснено ґрунтовно Основні недоліки: опис актуальності проекту не є переконливим – не описано і не підтверджено фактологічно та статистичними даними зміст проблеми, не встановлено її зв'язок із пріоритетами програм регіонального розвитку, не визначені цільові групи та їх інтереси, не сформульовано шлях вирішення проблеми	5

Компетентності, рівень сформованості яких оцінюються	Критерії оцінювання курсової роботи	Мак бал
забезпечення розробки та реалізації проекту;		
- вміння структурувати проблему, на розв'язання якої спрямовано проект; - здатність пояснити вплив чинників та обставин зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації проекту на його зміст та перебіг реалізації, виникнення ризиків; - здатність продемонструвати розуміння методології та методичних підходів до проектного аналізу, управління та фінансування; - здатність оцінити вплив ресурсних обмежень на результативність проекту, його календарний графік; - здатність використовувати інформаційні технології для здійснення в разі необхідності розрахунків при виконанні курсової роботи; - вміння застосовувати прийоми статистичного зведення та групування фінансових даних для ілюстрації ресурсних можливостей, кошторису та бюджету проекту; за потреби – використання математичних методів для отримання висновків.	Розділ «Мета та завдання проекту» розроблений належним чином Основні недоліки: загальну мету проекту сформульовано некоректно і не розкрито у підцілях (завданнях) та результатах; або підцілі та результати не дозволяють досягнути загальної мети; цілі і результати не можуть бути виміряні або перевірені	5
	Розділ «Основні заходи проекту» розроблений належним чином Основні недоліки: перелік основних процесів (дій) за проектом не є повним, в ньому не враховано підготовчі або другорядні процеси, процеси не корелюють з підцілями; не можна вірогідно визначити, який результат відповідає тому або іншому процесу; запропоновані в проекті заходи не є слушними та практичними і не відповідають цілям і очікуваним результатам	10
	Розділ «Календарний графік проекту» сформований належним чином Основні недоліки: календарний графік передбачає надмірну завантаженість виконавців, або містить викривлену хронологію процесів, оцінка часового ресурсу здійснена некоректно	2,5
	Розділ «Ризики проекту» розроблений належним чином. Основні недоліки: припущення або ризики сформульовані надто загально, не релевантні цілям і особливостям реалізації проекту; проект не містить заходів щодо управління ризиками; ці заходи не	2,5
	Розділ «Моніторинг проекту» розроблений належним чином. Основні недоліки: для кожного процесу та результату не визначено конкретні показники або характеристики досягнення і часові рамки, відповідальні; запропоновані індикатори результатів реалізації проекту не піддаються об'єктивному перевірці; джерела їх походження є недоступними й ненадійними ці джерела	5
	Розділ «Організаційна структура проекту» розроблений належним чином. Основні недоліки: розподіл обов'язків проекту не є повним, або не є збалансованим; не враховані процеси з управління проектом, управління ризиками проекту та його моніторингу, відсутня ієрархічна схема організаційної структури	2,5
	Розділ «Сталість проекту» розроблений належним чином. Основні недоліки: проектом не передбачено відчутного впливу на цільові групи; не забезпечується стійкість результатів, які передбачається досягти завдяки реалізації проекту, з фінансової точки зору	2,5
	Розділ «Кошторис проекту» розроблений належним чином. Основні недоліки: кошторис проекту є надто загальним, проектні заходи не відображаються належним чином у кошторисі; невірогідно обчислені окремі показники; окремі витрати не обґрунтовані; у	10

Компетентності, рівень сформованості яких оцінюється	Критерії оцінювання курсової роботи	Мак бал
	кошторисі присутні неприйнятні витрати	
	Розділ «Логіко-структурна схема» підготовлений належним чином. Основні недоліки: результати діяльності за проектом в ЛСМ outputs не є чіткими й зрозумілими; не визначено outcomes, тобто результати-наслідки (досягнення, вплив), у якості результатів; з ЛСМ видно, що завдання та діяльність/заходи в рамках проекту не є логічними й послідовними; припущення не сформульовані, видно, що проект незбалансований з боку ресурсного забезпечення	10
	Розділ «Оцінка проекту» підготовлений належним чином. Основні недоліки: проект не має елементів «додаткової цінності», спрямованих на захист навколишнього середовища, просування гендерної рівності та рівних можливостей, або не пропонує інноваційні підходи та кращий досвід у пропонованій сфері	5
	<i>Всього за результатами рецензування</i>	65
- здатність використовувати інформаційні технології для формування ілюстраційного матеріалу, здійснення в разі необхідності розрахунків при виконанні курсової роботи; - здатність продемонструвати володіння термінологією проектного управління; - здатність письмово викласти результати фактологічної інформації та її власного критичного осмислення та здійснити усне повідомлення з теми курсової роботи; - здатність пояснити фахівцю та нефахівцю зміст питань, що розкриваються у курсовій роботі	Демонстрація розуміння теоретичних основ теми дослідження, ступеню володіння практичними аспектами за тематикою проекту, спроможності аргументувати власну точку зору щодо проблем і шляхів їх вирішення за даною роботою, в т.ч. в ході надання відповідей на запитання членів комісії	35
	<i>Всього за результатами захисту</i>	35
Всього за результатами рецензування і захисту		100

Доопрацювання курсової роботи не здійснюється. Усі питання повинні бути з'ясовані студентом у процесі дослідження на консультаціях та індивідуальних заняттях з керівником курсової роботи.

Оцінка за курсову роботу виставляється шляхом переведення сумарної кількості балів за результатами рецензування і захисту у національну шкалу (табл. 14).

Таблиця 14 – Шкала оцінювання курсової роботи

Сума балів за критеріями оцінювання	Оцінка ECTS	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	A	відмінно
81-89	B	добре
75-80	C	
65-74	D	задовільно
55-64	E	
0-59	F	незадовільно

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

Кафедра економіки підприємства

КУРСОВА РОБОТА

З ДИСЦИПЛІНИ «БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ»

на тему: Формування заявки на підтримку реалізації проекту «...»

здобувача вищої освіти
за освітньо-професійною програмою
підготовки магістрів «Державна служба»
спеціальності 281 Публічне управління і адміністрування
Мельника Сергія Степановича

Керівник:

канд. екон. наук, доцент

Смирнова І.І.

Кількість балів _____

Оцінка _____

Члени комісії:

