



Міністерство оборони України

**Військовий стандарт 01.040.010
(Видання 1)**

Оборонне планування.

**Програмно-проектний менеджмент.
Управління програмою/підпрограмою
проектів**

ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАДАННЯ ЧИННОСТІ

Прийнято та надано чинності: наказ начальника Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації від 14.09.2021 № 54

Реєстраційний номер ОВС/000302

Чинний від 14.09.2021

ІСТОРИЧНА ДОВІДКА

Цей військовий стандарт розроблено вперше.

ОБЛІК ЗМІН ТА ПОПРАВОК

Порядковий номер зміни, поправки	Дата і номер наказу про прийняття зміни, поправки	В якому місці документу розміщено зміну, поправку

ПЕРЕДМОВА

I. Цей військовий стандарт розроблено Департаментом воєнної політики та стратегічного планування Міністерства оборони України. Розробники: **С.І. Бенедик, Л.О. Меденко, Л.Я. Нефьодова, О.О. Провотар, В.І. Троцький, А.В. Яковенко** (керівник розробки).

II. Цей військовий стандарт погоджено Управлінням стандартизації, кодифікації та каталогізації.

III. Цей військовий стандарт призначений для застосування у Міністерстві оборони України (далі – Міноборони) та Збройних Силах України (далі – ЗС України) і є основним стандартом, що регламентує порядок управління програмно-проектною діяльністю.

У спеціалізованих галузях, як то інфраструктурні проекти, проекти інформаційно-комунікаційних технологій, проекти розробки озброєння та військової техніки, закупівель тощо, рекомендовано застосовувати національні стандарти, що містять відповідні технологічні підходи і практики.

Керівництво програмами проектів (проектами) зі створення озброєння та військової техніки здійснюють відповідно до національних стандартів системи розроблення і поставлення на виробництво озброєння та військової техніки (далі – СРПВ ОВТ). Перелік чинних національних стандартів СРПВ ОВТ розміщено на веб-сайті національного органу стандартизації (ДП “УкрНДНЦ”).

IV. Міноборони не несе відповідальності за наслідки застосування цього стандарту не за призначенням.

V. Усі питання стосовно цього військового стандарту надсилати до Департаменту воєнної політики та стратегічного планування Міноборони.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Сфера застосування.....	6
2. Нормативні посилання.....	6
3. Терміни та визначення понять.....	6
4. Умовні позначки та скорочення.....	9
5. Організаційні засади проектної діяльності.....	9
5.1. Місце проектної діяльності в оборонному менеджменті.....	9
5.2. Об'єкти управління проектної діяльності.....	10
5.3. Основні принципи проектної діяльності.....	10
5.4. Організація процесу управління проектної діяльності.....	11
5.5. Рівні управління проектною діяльністю.....	13
6. Організаційна структура управління програмами проектів.....	13
6.1. Загальний опис організаційної структури управління програмами проектів.....	13
6.2. Ролі в програмах проектів.....	13
6.3. Розподіл повноважень між суб'єктами управління програмою проектів.....	14
6.4. Порядок координації між суб'єктами управління програмою проектів.....	16
7. Управління програмами проектів.....	16
7.1. Перелік програм проектів Міністерства оборони України та Збройних Сил України.....	16
7.2. Управління життєвим циклом програми.....	17
7.3. Етап запуску програми проектів (попереднього формування програми проектів).....	17
7.4. Етап розробки програми проектів (формування програми проектів).....	18
7.5. Етап реалізації програми проектів.....	25
7.6. Етап завершення програми проектів.....	25
7.7. Моніторинг та контроль.....	26
Додаток 1 Схема організації оборонного менеджменту в системі Міністерства оборони України.....	27
Додаток 2 Зразок порівняльної характеристики об'єктів управління.....	28
Додаток 3 Зразок рівнів управління проектною діяльністю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України...	29
Додаток 4 Схема організаційної структури розподілу повноважень та координації виконання програми проектів (варіант).....	30
Додаток 5 Форма Статуту програми проектів.....	31
Додаток 6 Зразок заповнення Статуту програми проектів.....	36
Додаток 7 Форма Плану управління вигодами	40
Додаток 8 Форма Плану залучення учасників програми проектів.....	41
Додаток 9 Форма реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів).....	42

Додаток 10	Зразок карти заінтересованості та впливу стейкхолдерів.....	43
Додаток 11	Форма Плану управління ризиками.....	44
Додаток 12	Форма Реєстру ризиків.....	45
Додаток 13	Форма Плану управління комунікаціями.....	46
Додаток 14	Форма Плану фінансування.....	47
Додаток 15	Форма Звіту про завершення програми проєктів.....	48
Додаток 16	Бібліографія.....	52

ВСТУП

Розроблення цього військового стандарту обумовлене впровадженням у Міноборони та ЗС України сучасних підходів до здійснення оборонного планування, які відповідають аналогічним процесам у провідних державах – членах НАТО і ґрунтуються на методі оборонного планування на основі спроможностей та методології програмно-проектного менеджменту.

Метою військового стандарту є визначення порядку управління програмами/підпрограмами проектів (далі – програми проектів) для забезпечення їх виконання з оптимальним використанням ресурсів та досягнення стратегічних, оперативних цілей, завдань та заходів, визначених стратегічними документами планування у сферах національної безпеки і оборони та рішень керівництва.

1. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Цей військовий стандарт застосовують під час розроблення та управління програмами проектів, які формуються та реалізуються в Міноборони та ЗС України.

2. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

Позначка документу	Назва
ДСТУ ISO 9000-2015	Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT)
ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013	Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризиків (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT)
ДСТУ ISO Guide 73:2013	Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT)
ДСТУ ISO Guide 31000:2018	Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO/TR 31004:2013, IDT)

Примітка. Чинність стандартів, на які є посилання в цьому стандарті, перевіряють згідно з офіційним виданням національного органу стандартизації – каталогом національних нормативних документів та виданням органу військової стандартизації – каталогом військових нормативних документів.

Якщо стандарт, на який є посилання, замінено новим або до нього внесені зміни, треба застосовувати новий стандарт, охоплюючи всі внесені зміни до нього.

3. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

У цьому військовому стандарті вжито терміни та відповідні їм визначення, наведені в ДСТУ ISO 9000, ДСТУ ISO Guide 73 та [8, 9].

Нижче подано терміни, додатково вжиті в цьому військовому стандарті, та визначення позначених ними понять:

3.1. База накопичених знань – база історичної інформації і набутого досвіду за проєктами, які було реалізовано.

3.2. Вигоди програми/підпрограми проєктів – комплекс певних позитивних результатів і/або ефектів, одержуваних в ході виконання і в результаті реалізації програми/підпрограми проєктів.

3.3. Виконавці проєкту – члени проєктної команди, які безпосередньо реалізують заходи з виконання проєкту, та інші суб'єкти (наприклад: суб'єкти господарювання – виконавці науково-дослідних робіт, дослідно-конструкторських робіт, виробники, підрядники, з якими укладено контракти (договори)).

Примітка. Ці суб'єкти можуть бути внутрішніми і зовнішніми (відносно програми/проєкту). Для внутрішніх суб'єктів може бути передбачено представництво в проєктній команді. Виконавці проєкту несуть відповідальність за досягнення результатів проєкту.

3.4. Внутрішнє середовище організації – сукупність внутрішніх змінних організації, що надають безпосередній вплив на здійснювані в організації процеси (організаційно-штатна структура, культура, практики управління (встановлені правила, процедури), концепція соціальної та екологічної відповідальності, інфраструктура, пороги ризиків заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

3.5. Дорожня карта програми проєктів – хронологічне представлення у графічній формі контрольних точок проєктів задля контролю досягнення результатів (вигід) програми проєктів. Застосовується керівником програми для управління програмою проєктів з урахуванням взаємного впливу окремих проєктів та зв'язку між основними контрольними подіями [11].

3.6. Консультанти проєкту – члени проєктної команди, які мають спеціалізацію у певній сфері та виступають джерелом фахових знань.

Примітка. Можуть бути як працівниками структурних підрозділів Міноборони, ГШ ЗС України та інших органів військового управління, так і представниками третіх осіб (наприклад, зовнішні консультанти, представники донорських організацій та ін.).

3.7. Ескалація – винесення проблеми/питання/конфлікту на більш високий рівень обговорення у разі неможливості вирішити їх на поточному рівні;

3.8. Заінтересовані сторони (стейкхолдери) – це суб'єкти (особи, групи або організації), які впливають та/або відчують вплив рішень щодо управління програмою/підпрограмою проєктів, результатів здійснення або наслідків програми/підпрограми проєктів.

3.9. Ініціатор програми – керівник структурного підрозділу Міноборони, ЗС України або іншого органу військового управління, який виступає з ініціативою щодо програми проєктів або окремих проєктів, спрямованих на розвиток спроможностей Міноборони та ЗС України (розвитку спроможностей інших складових сил оборони).

3.10. Колегіальний орган Міністерства оборони України – колегіальний орган, який здійснює управління процесом планування і реалізації цілей, завдань та заходів розвитку спроможностей ЗС України (розвитку спроможностей інших складових сил оборони), що утворюється з метою розгляду та узгодження питань, пов'язаних з визначенням пріоритетів розвитку ЗС України (розвитку інших складових сил оборони), розробленням проєктів концепцій, стратегій та програмних документів розвитку ЗС України (розвитку інших складових сил оборони), управлінням змінами в ході реалізації програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України (розвитку спроможностей інших складових сил оборони).

3.11. Консолідована звітність – звітність, яка надається Міністру оборони України і включає узагальнену інформацію про стан досягнення стратегічних цілей та завдань, визначених документами стратегічного планування із зазначенням можливих шляхів вирішення проблемних питань.

3.12. Контрольні точки програми – елементи дорожньої карти програми проєктів, що позначають важливі події або досягнення результатів та використовуються для контролю над виконанням програми/підпрограми проєктів.

Примітка. В дорожній карті програми/підпрограми проєктів контрольні точки мають нульову тривалість та конкретну дату.

3.13. Моніторинг і контроль – безперервний процес збору актуальних даних про стан виконання проєктів програми/підпрограми, аналіз їх прогресу та перевірка отриманих результатів на відповідність поставленим цілям програми.

3.14. Обмеження програми – стримуючий фактор, який впливає на хід реалізації програми та/або можливості отримання вигід програми.

3.15. Програма/підпрограма проєктів – сукупність взаємопов'язаних проєктів та заходів, поєднаних загальною ціллю (загальними цілями) та умовами їх виконання, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо [11].

Примітка. Під заходами розуміються роботи, які виконуються в рамках операційної діяльності, мають відношення до виконання і досягнення результатів програм, але не входять до складу окремих програм/підпрограм проєктів [11].

3.16. Проєкт – це унікальна сукупність процесів, які складаються із контрольованих та координованих заходів з початковою та кінцевою датами, спрямованих на досягнення визначеної цілі (цілей) в рамках обмеженого часу та ресурсів.

3.17. Проєктна команда – група посадових (уповноважених) осіб заінтересованих сторін та експертів, що формується з метою здійснення окремого проєкту, складається з Керівника проєкту, виконавців та експертів проєкту, та розформовується одночасно із завершенням проєкту.

3.18. СВОТ-аналіз (*en: SWOT*) – інструмент стратегічного планування, що полягає у розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні (*en: strengths*) і слабкі (*en: weaknesses*) сторони проєкту; можливостей (*en: opportunities*), що відкриваються при його реалізації; загроз (*en: threats*), пов'язаних з його здійсненням.

3.19. Структурний підрозділ, який координує проєктну діяльність – структурні підрозділи Міноборони, Генерального штабу Збройних Сил України (далі – ГШ ЗС України), до повноважень яких входить моніторинг і контроль реалізації програм і проєктів розвитку спроможностей Міноборони та ЗС України, підготовка пропозицій керівництву Міноборони та ЗС України щодо розв’язання проблемних питань у ході їх виконання, здійснення заходів з упровадження програмно-проєктного менеджменту в систему оборонного планування в частині, що стосується Міноборони та ЗС України, а також структурні підрозділи інших органів військового управління з функціями координації проєктної діяльності.

3.20. Управління програмою/підпрограмою проєктів – частина загальної системи оборонного менеджменту, яка полягає в централізованому скоординованому управлінні програмою з метою ефективного використання ресурсів та націлена на отримання визначених у статуті програми/підпрограми проєктів спроможностей (результатів, продуктів) та у підсумку, стратегічних цілей організації.

4. УМОВНІ ПОЗНАКИ ТА СКОРОЧЕННЯ

У цьому військовому стандарті умовні позначки та скорочення наведено у тексті.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Місце проєктної діяльності в оборонному менеджменті

Проєктна діяльність, як складова частина загальної системи оборонного менеджменту в системі Міноборони, доповнює функціональну діяльність (виконання операційних задач) та застосовується для створення нових, розвитку існуючих та позбавлення від надлишкових спроможностей Міноборони, ЗС України та інших складових сил оборони.

Схему організації оборонного менеджменту в системі Міноборони наведено в додатку 1.

У контексті виконання функцій та завдань Міноборони та ЗС України проєктна діяльність спрямовується на досягнення стратегічних та оперативних цілей, визначених довгостроковими документами планування шляхом виконання комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України [4].

Ефективні процеси управління проєктною діяльністю, окрім безпосереднього досягнення цілей, дозволяють отримати додаткові вигоди/ефект від сукупної та скоординованої реалізації програм/підпрограм проєктів [9, 10]:

а) підвищити ефект від використання фінансових і людських ресурсів в проєктній діяльності;

б) виключити дублювання робіт в проєктах;

в) виключити нецільові витрати в проєктній діяльності;

г) оптимізувати використання працівників в проєктах;

д) скоротити строки реалізації проєктів.

е) підвищити прогнозованість та керованість програмами розвитку ЗС України.

5.2. Об'єкти управління проєктної діяльності

Проєктна діяльність спрямована на такі об'єкти управління як проєкт, програма проєктів, програми розвитку спроможностей видів, окремих родів військ (сил), органів військового управління ЗС України.

Зразок порівняльної характеристики об'єктів управління наведено у додатку 2.

5.3. Основні принципи проєктної діяльності

Основні принципи проєктної діяльності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні принципи проєктної діяльності

Принципи проєктної діяльності	Визначення
Результативність	Можливість досягати визначених стратегічних та оперативних цілей та рішень керівництва держави, Міноборони та ЗС України за рахунок виконання завдань та заходів у встановлені терміни та в умовах ресурсних обмежень
Гнучкість	Можливість застосовувати методи управління проєктами в залежності від типу проєкту та його складності, а також можливість переглядати терміни, обсяг та якість робіт в залежності від визначених пріоритетів, виділеного фінансування, ризиків та зміни результативних показників (критеріїв) виконання проєкту
Актуальність та достовірність інформації	Своєчасність надання та відповідності звітних даних фактичному стану виконання програм проєктів (про дотримання термінів, обсягів і критеріїв якості та поточних витрат)
Прозорість/доступність та достатність інформації	Можливість отримувати інформацію, необхідну для прийняття рішень учасниками проєкту в межах наданого їм рівня доступу та повноважень
Комплексність	Врахування взаємозумовленості і взаємоузгодженості проєктів, програм проєктів та інших елементів системи проєктного управління

Продовження таблиці 1

Принципи проєктної діяльності	Визначення
Реалістичність	Збалансованість комплексів програм проєктів відповідно до виділеного фінансування та наявності ресурсів
Відповідальність	Полягає в тому, що учасники проєктної діяльності несуть відповідальність за ефективність та якість виконання завдань та заходів, спрямованих на досягнення цілей програм проєктів та проєктів

5.4. Організація процесу управління проєктною діяльністю

Проєктна діяльність в Міноборони та ЗС України регламентується [4, 5, 6] та цим військовим стандартом.

Для управління проєктною діяльністю в Міноборони та ЗС України створюється система управління проєктами [4].

Організаційна структура управління проєктною діяльністю забезпечує оперативність процесу прийняття рішень та ефективність управління ресурсами з метою досягнення цілей оборонного планування та розвитку спроможностей Збройних Сил України, інших складових сил оборони України та складається з постійних та тимчасових суб'єктів проєктної діяльності.

У системі Міністерства оборони України організаційна структура управління проєктною діяльністю організована за матричним (міжфункціональним) принципом [10] та складається з колегіального органу, структурних підрозділів, які координують проєктну діяльність, керівних комітетів та проєктних команд [4].

5.4.1. Колегіальний орган, який приймає рішення в сфері проєктної діяльності щодо розвитку спроможностей Міноборони:

а) розглядає питання, які виходять за межі повноважень і компетенцій керівників програм;

б) надає пропозиції Міністру оборони України для прийняття рішень щодо:
1) затвердження комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України;

2) запуску, закриття програм проєктів та окремих проєктів, які не увійшли до комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України;

3) запитів на зміни в програмах проєктів та окремих проєктів;

4) вирішення ресурсних конфліктів між програмами проєктів (проєктами);

5) визначення пріоритетності програм проєктів;

б) закриття програм проєктів розвитку спроможностей в разі їх завершення або дострокового припинення.

5.4.2. Структурний підрозділ, який координує проектну діяльність:

а) здійснює моніторинг та контроль виконання програм проєктів (проєктів);

б) готує звіт про стан реалізації програм проєктів визначеним керівникам;

в) надає методологічну підтримку керівникам програм проєктів (проєктів);

г) організовує роботу колегіальних органів, які приймають рішення в сфері проектної діяльності.

д) здійснює загальне керівництво та координує розроблення і виконання документів з управління програмами проєктів (проєктами);

е) залучає, у разі необхідності, та організовує роботу з консультантами та радниками (у тому числі іноземними) з питань проектної діяльності;

ж) визначає вимоги до фахової підготовки учасників проектної діяльності різних рівнів управління та виконання, ініціює впровадження навчальних та курсових програм з їх підготовки в вищих військових навчальних закладах.

5.4.3. Керівний комітет:

а) готує проєкти рішень щодо питань, які потребують спільного вирішення колегіальним органом, який приймає рішення в сфері проектної діяльності щодо розвитку спроможностей Міноборони, ГШ ЗС України, інших органів військового управління;

б) надає пропозиції щодо обсягів ресурсного забезпечення програми проєктів та окремих проєктів відповідно до встановлених пріоритетів;

в) погоджує запропоновані керівником програми проєктів, керівниками проєктів рішення та пропозиції;

г) забезпечує участь у прийнятті рішень та розробці узгоджених пропозицій структурних підрозділів Міноборони та ЗС України з визначених питань;

д) залучає визначених консультантів та радників до розробки пропозицій щодо вирішення окремих питань проєктів та програми проєктів в цілому.

5.4.4. Проектну команду формують для безпосереднього виконання заходів проєкту. До складу проектної команди входять:

а) виконавці проєкту, які виконують завдання у відповідності до базового плану проєкту;

б) консультанти проєкту, які виконують наступні функції :

1) надають пропозиції до проєкту базового плану проєкту;

2) здійснюють оцінки якості виконання заходів базового плану проєкту;

3) надають інші експертні консультації проєктній команді за потреби.

5.5. Рівні управління проектною діяльністю

Зразок рівнів управління проектною діяльністю в Міноборони та ЗС України наведено у додатку 3.

6. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ

6.1. Загальний опис організаційної структури управління програмами проєктів

Організаційна структура управління програмою проєктів передбачає розподіл повноважень та відповідальності у вертикалі управління програмами проєктів між учасниками процесу з метою забезпечення їх необхідними ресурсами для прийняття управлінських рішень, а також можливості ескалації проблемних питань, здійснення моніторингу і контролю за виконанням програм проєктів та досягненням стратегічних цілей розвитку спроможностей.

6.2. Ролі в програмах проєктів

Організаційна (рольова) структура управління програмами проєктів відрізняється в залежності від специфіки проєктів, але в кожній програмі визначають наступні ролі [12]:

а) Ініціатор програм проєктів – особа (група осіб, або структурний підрозділ), що на етапі запуску програми проєктів виступає з ініціативою (пропозицією) запуску програми проєктів, в подальшому може виступати в програмі проєктів у якості замовника, куратора, керівника чи іншої заінтересованої сторони;

б) Замовник програми проєктів – особа, яка визначає основні вимоги до її результатів, заінтересована в отриманні результатів проєктів та вигід від реалізації програми та, зазвичай, є їх майбутнім власником (користувачем);

в) Спонсор програми проєктів – найнижча посадова особа в Міноборони, ГШ ЗС України, інших органах військового управління, яка заінтересована в отриманні вигід від реалізації програми та має достатні права і повноваження для забезпечення її необхідними ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими, тощо);

г) Керівник програми – особа, яка затверджена Спонсором програми, здійснює управління програмою та безпосередньо відповідає за досягнення цілей програми і вигід від її реалізації;

д) Керівник проєкту – особа, яка затверджена Керівником програми проєктів або керівником структурного підрозділу Міноборони, ГШ ЗС України, інших органів військового управління для керівництва проектною командою,

здійснює управління окремим проєктом, що входить до складу програми та відповідає за досягнення цілей та отримання результатів цього проєкту.

За необхідності та з метою делегування повноважень Спонсора програми призначають:

а) Куратора програми – визначену Спонсором програми проєктів особу, яка є відповідальною за реалізацію програми проєктів на стратегічному рівні, заінтересована у досягненні мети програми, здійснює адміністративну, організаційну та іншу підтримку програми та забезпечує її успішну реалізацію;

б) Координатора програми – особу, призначену Куратором програми проєктів для надання підтримки Керівнику програми з питань інформаційної, комунікаційної, моніторингової та контрольної діяльності. Він має достатні повноваження (посадові або делеговані) для виконання своїх функцій.

6.3. Розподіл повноважень між суб'єктами управління програмою проєктів

6.3.1. Спонсор програми проєктів [6]:

- а) призначає Куратора програми проєктів;
- б) затверджує Статут програми проєктів та зміни до нього;
- в) затверджує Керівника програми проєктів;
- г) приймає стратегічні рішення щодо запуску програми проєктів, внесення змін та закриття програми проєктів;
- д) вирішує питання, що ескалюються на рівень Спонсора програми проєктів;
- е) визначає пріоритетність проєктів в програмі;
- ж) здійснює контроль за реалізацією програми проєктів на стратегічному рівні відповідно до Статуту програми;
- и) приймає рішення з проблемних питань та ресурсного забезпечення, які не може вирішити куратор програми проєктів в межах своїх повноважень.

6.3.2. Куратор програми проєктів:

- а) призначає (погоджує кандидатури) Керівника програми проєктів та команди програми проєктів за поданням Керівника програми проєктів;
- б) затверджує зміни, що не передбачають перегляд Статуту програми проєктів, окрім внесення змін до складу команди програми проєктів;
- в) приймає рішення щодо ресурсного забезпечення програми проєктів в межах своїх повноважень;
- г) забезпечує участь структурних підрозділів Міноборони, ГШ ЗС України та інших органів військового управління у проєктах програми проєктів;

д) забезпечує своєчасне фінансування програми проєктів або, за відсутності достатніх повноважень щодо розпорядження коштами, ескалює фінансовий запит на Спонсора програми проєктів;

е) забезпечує крос-функціональну взаємодію у Міноборони, ГШ ЗС України та інших органах військового управління для вирішення суперечностей, спорів та проблем програми проєктів;

ж) погоджує програмну та проєктну документації, видає та підписує розпорядчі документи в межах своєї компетенції;

и) приймає результати програми проєктів та рішення щодо подальшого їх використання;

к) ескалює проблемні питання, пропозиції та запити на зміни (що виходять за рамки вимог та обмежень, затверджених Статутом програми) на рівень Спонсора програми проєктів.

6.3.3. Координатор програми проєктів:

а) сприяє виконанню програми проєктів від моментів призначення Координатором програми проєктів до завершення програми проєктів;

б) надає консультативну та адміністративну підтримку Керівнику програми проєктів;

в) здійснює моніторинг і оперативний контроль стану виконання програми проєктів;

г) ескалює проблемні питання, запити на зміни та пропозиції на рівень Куратора програми проєктів.

6.3.4. Керівник програми проєктів:

а) формує команди програми проєктів;

б) здійснює керівництво командою програми та керівниками проєктів програми;

в) здійснює контроль за виконанням проєктів програми згідно з дорожньою картою;

г) організовує підготовку документації програми проєктів та проєктної документації її складових;

д) розподіляє ресурсне забезпечення між проєктами та контролює їх використання;

е) вирішує спірні та проблемні питання на вищих рівнях управління програмою;

ж) контролює досягнення визначених цілей та вигід від реалізації програми проєктів;

и) регулярно звітує Куратору програми проєктів та структурному підрозділу, який здійснює координацію проєктної діяльності про стан реалізації виконання програми проєктів;

- к) ініціює призначення, зміну керівників (складу) проєктів за погодженням з посадовими особами, які їх призначали;
- л) подає пропозиції щодо внесення змін в програму;
- м) організовує залучення структурних підрозділів ЗС України до виконання програми проєктів;
- н) підписує управлінську проєктну документацію та розпорядчі документи;
- п) виконує інші функції, пов'язані із здійсненням програми проєктів.

6.3.5. Керівник проєкту:

- а) формує вимоги до складу проєктної команди;
- б) здійснює управління проєктною командою та контроль за виконанням робіт згідно базового плану проєкту;
- в) організовує підготовку проєктної документації, включаючи проєктну звітність;
- г) регулярно звітує щодо ходу виконання проєкту;
- д) виконує інші функції, пов'язані із здійсненням проєкту.

6.4. Порядок координації між суб'єктами управління програмою проєктів

Ключовим елементом організаційної структури є система зв'язків між суб'єктами управління проєктною діяльністю, що відображає підпорядкування та взаємозалежності між ними.

Варіант схеми організаційної структури розподілу повноважень та координації виконання програм проєктів у Міноборони, ГШ ЗС України та інших органах військового управління наведено у додатку 4.

З метою розподілу повноважень між суб'єктами управління програмою проєктів командувачем виду, окремого роду військ (сил), керівником органу військового управління ЗС України визначається організаційно-рольова схема управління програмою.

Організаційно-рольова схема управління програмою зазначається у розділі 8 Статуту програми проєктів (див. додаток 5).

7. УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТІВ

7.1. Перелік програм проєктів Міністерства оборони України та Збройних Сил України

Перелік програм проєктів Міноборони та ЗС України включає:

- а) комплекс програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України, який затверджується Міністром оборони України;

б) програми проєктів та окремі проєкти, які не увійшли до комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України.

Алгоритм формування комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України наведено у [4].

7.2. Управління життєвим циклом програми

Життєвий цикл управління програмою проєктів включає наступні етапи (фази) [9]:

- а)** запуск програми проєктів (попереднє формування програми проєктів);
- б)** розробка програми проєктів (формування програми проєктів);
- в)** реалізація програми проєктів (досягнення вигід);
- г)** завершення програми проєктів.

7.3. Етап запуску програми проєктів (попереднього формування програми проєктів)

7.3.1. Загальний опис етапу

В рамках етапу визначають:

- а)** стратегічне значення запропонованої ініціативи, вигоди та переваги, які планується отримати у разі її реалізації;
- б)** ключових учасників, відповідальних за прийняття рішень, а також їх очікування та рівень заінтересованості;
- в)** цілі програми проєктів у відповідності до стратегічних цілей, визначених документами планування у сферах національної безпеки і оборони;
- г)** Керівника програми проєктів.

7.3.2. Запуск програми

Ініціатор програми проєктів:

- а)** представляє ініціативу шляхом надання короткого опису та обґрунтування доцільності програми проєктів, очікуваних вигід від реалізації програми проєктів, а також пропозицій щодо розгляду кандидатури Куратора та Спонсора програми проєктів;
- б)** попередньо визначає заінтересовані сторони (стейкхолдерів) та проводить з ними консультації в ході визначення цілей, ключових вимог та обмежень ініціативи.

У разі виникнення питань у ході складання пропозиції Ініціатор програми проєктів може звернутися до структурних підрозділів, які координують проєктну діяльність за методологічними рекомендаціями щодо розробки документації.

Сформовану пропозицію Ініціатор (замовник) програми проєктів направляє заступнику Міністра оборони України (відповідно до розподілу повноважень) або керівнику органу військового управління та керівнику функціональної групи спроможностей.

Заступник Міністра оборони України (керівник органу військового управління та керівник функціональної групи спроможностей) здійснює перевірку ініціативи на предмет її цінності, відповідності стратегічним цілям, визначеними документами планування у сферах національної безпеки і оборони, дотримання методологічних рекомендацій щодо розробки документації, а також дублювання чинних програм проєктів та/або затверджених ініціатив Міноборони, ГШ ЗС України та інших органів військового управління.

У випадку дублювання ініціативи робота припиняється.

За результатами розгляду (відсутності дублювання) заступник Міністра оборони України (відповідно до розподілу повноважень) або керівник органу військового управління:

- а) приймає рішення щодо схвалення пропозиції;
- б) схвалює кандидатури Керівника, Спонсора та Куратора програми;
- в) визначає завдання щодо розроблення Статуту програми та подання його встановленим порядком для розгляду в ході розроблення комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України або на затвердження посадовій особі, яка визначена Спонсором програми проєктів.

7.4. Етап розробки програми проєктів (формування програми проєктів)

7.4.1. Загальний опис етапу

В рамках етапу здійснюють процедури:

- а) розробляють архітектуру програми проєктів, яка демонструє яким чином проєкти (та окремі ініціативи, що входять до складу програми) впливають на досягнення результатів програми проєктів та отримання визначених вигід;
- б) визначають попередньо верхньорівневий бюджет, послідовність та графіки розробки програми проєктів;
- в) розробляють проєкт Статуту програми проєктів;
- г) проводять експертизи можливості виконання програми проєктів та досягнення результатів;
- д) здійснюють підготовку економічного обґрунтування кожного проєкту програми проєктів;
- е) проводять перевірку програми проєктів на відповідність стратегічним цілям, які визначені документами планування у сферах національної безпеки і оборони;

- ж) здійснюють перевірку на відповідність бюджетним видаткам та іншим джерелам фінансування на виконання програми;
- з) формують остаточну редакцію, погоджують та затверджують Статут програми проєктів.

Інструменти аналізу, які використовують:

- а) СВOT (*en: SWOT*)-аналіз;
- б) збалансована система показників;
- в) стратегічна карта;
- г) аналіз корисності;
- д) аналіз заінтересованих сторін (стейкхолдерів);
- е) аналіз ризиків.

7.4.2. Планування програми проєктів

Під час планування програми проєктів:

- а) визначають основні цілі програми проєктів;
- б) визначають вигоди (спроможності), які досягаються за рахунок реалізації програми проєктів;
- в) формують структури програми проєктів (планують/вибирають необхідні результати і проєкти для їх досягнення);
- г) встановлюють строки початку та закінчення;
- д) визначають базові вимоги та обмеження;
- е) розробляють дорожню карту [11];
- ж) визначають витрати та ресурси, необхідні для реалізації програми проєктів;
- и) визначають джерела фінансування;
- к) проводять аналіз ризиків та заінтересованих сторін (стейкхолдерів);
- л) визначають порядок внесення змін;
- м) розробляють та затверджують Статут програми проєктів;
- н) розробляють та затверджують План управління програмою проєктів як комплексний документ, який може складатися з планів та документів програми, а саме: плану управління вигодами, плану управління людськими ресурсами, реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів), плану залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів), реєстру ризиків програми, плану управління ризиками; плану управління комунікаціями, плану управління розкладом; плану управління змістом, фінансово-планових документів.

Рішення щодо змісту Плану управління програмою приймає Керівник програми проєктів, виходячи зі специфіки програми, особистого досвіду або за вимогами Куратора програми.

Додаткові плани проекту, які складають План управління програмою (План управління вигодами, План управління змістом, План управління людськими ресурсами, План залучення заінтересованих сторін, План управління ризиками тощо) не є обов'язковими до затвердження та не потребують використання стандартизованих шаблонів. Вони можуть бути неформальними і узагальненими або формальними та детальними в залежності від потреби.

7.4.3. Розроблення Статуту програми проєктів

Статут програми проєктів необхідний для формальної авторизації запуску програми та надання повноважень суб'єктам проєктної діяльності на використання ресурсів Міноборони, ГШ ЗС України та інших органів військового управління в процесі реалізації програми проєктів.

Статут програми проєктів розробляє Керівник програми проєктів.

Форму Статуту програми проєктів наведено у додатку 5.

В ході розробки Статуту програми проєктів Керівник (Ініціатор) програми визначає:

- а)** назву програми;
- б)** призначення програми;
- в)** мету програми;
- г)** загальні положення (існуюча проблема, підстави для ініціювання програми, шляхи вирішення проблеми (замисел), очікувані результати та вигоди, процедура передачі результатів);
- д)** цілі та показники виконання програми;
- е)** зміст програми (перелік проєктів та іншої діяльності у складі програми);
- ж)** дорожню карту програми з переліком контрольних точок;
- и)** орієнтовний бюджет програми;
- к)** базові вимоги, обмеження та ризики;
- л)** порядок здійснення керівництва програмою (організаційно-рольова схема управління програмою);
- м)** схему прийняття рішень в ході управління програмою;
- н)** розподіл повноважень керівництва програмою;
- п)** перелік посадових осіб, які крім керівництва залучаються до реалізації програми.

Зразок заповнення Статуту програми проєктів наведено у додатку 6.

Розроблений Статут програми проєктів погоджують ключові учасники програми проєктів, підписує Керівник програми проєктів та затверджує Спонсор програми проєктів.

7.4.4. Розроблення Плану управління програми проєктів

План управління програмою проєктів описує яким чином необхідно виконувати програму проєктів, здійснювати її моніторинг, контроль та закриття.

Зміст Плану управління програми проєктів визначає Керівник програми проєктів в залежності від специфіки та складності програми проєктів.

7.4.4.1. Процес планування змісту і вигід програми проєктів

Процес планування визначає оптимальний шлях досягнення цілей, вигід, змісту, уточнення, деталізації, документування проміжних та підсумкових результатів і вигід програми проєктів.

Виходи (результат) процесу:

- а) визначено і задокументовано список вигід програми проєктів;
- б) визначено і задокументовано вимірювані критерії досягнення (отримання) вигід програми проєктів;
- в) визначено і задокументовано список проміжних і підсумкових результатів програми проєктів;
- г) визначено і задокументовано вимоги до результатів програми проєктів, їх взаємозв'язки, послідовність і строки отримання;
- д) визначено проєкти програми проєктів, а також перелік і зміст іншої діяльності (у тому числі процесів), які виконуються в межах програми;
- е) визначено послідовність отримання проміжних і підсумкових результатів та вигід програми проєктів;
- ж) визначено послідовність виконання проєктів програми та іншої діяльності, яка виконується в межах програми проєктів;
- и) визначено і задокументовано цілі і результати для кожного проєкту програми, а також інша діяльність, яка виконується в межах програми;
- к) визначено і задокументовано порядок передачі результатів проєкту, а також іншої діяльності, яка виконується в межах програми проєктів.

7.4.4.2. План управління вигодами програми проєктів

План управління вигодами програми проєктів описує яким чином і коли буде отримано конкретні вигоди від реалізації програми проєктів, а також механізми, які необхідно запровадити для їх вимірювання.

Форму Плану управління вигодами програми проєктів наведено у додатку 7.

Вигода програми (проєкту) – це кінцевий результат дій, переваги, характеристики поведінки, продукти, послуги, або результати, які додають цінності замовникам, Міноборони та ЗС України в цілому.

План управління вигодами описує ключові складові вигід і може включати:

- а) цільові вигоди (наприклад матеріальні і нематеріальні цінності, які очікують отримати за результатами реалізації програми; визначення фінансової цінності в чистій приведеній вартості, спроможності, стратегічні переваги);

б) терміни (строки) реалізації вигід (наприклад, вигоди по фазах, в довгостроковій і короткостроковій перспективі, поточні вигоди);

в) отримувача (власника) вигід (наприклад, відповідальної особи, яка здійснює моніторинг, опрацьовує документацію про реалізовані вигоди і надає звітність про них в передбачені планом терміни);

г) метрики (наприклад, кількісні показники, які планується використовувати для демонстрації реалізованих вигід, прямі та непрямі показники);

д) припущення (наприклад, фактори, які повинні бути в наявності або спостерігатися);

е) ризики для реалізації вигід.

План управління вигодами включає в себе опис того, як вигода отримана за результатами реалізації проєктів програми стає частиною операційної (повсякденної) діяльності організації.

Розробка і ведення Плану управління вигодами програми проєктів є ітеративною діяльністю. Документ доповнює Статут програми проєктів і план управління програмою.

7.4.4.3. План управління змістом

План управління змістом є складовою частиною Плану управління програмою. Описує яким чином зміст буде визначатись, розроблятись, здійснюватись його моніторинг, внесення змін, контроль та підтвердження.

7.4.4.4. План управління людськими ресурсами

План управління людськими ресурсами розробляють для ідентифікації та документування ролей, відповідальності, необхідних навичок та підзвітності.

План управління людськими ресурсами складають з плану залучення учасників програми та матриці відповідальності). Форму Плану залучення учасників програми проєктів наведено в додатку 8.

Підготовка до планування управління ресурсами передбачає:

а) складання списку попередніх вимог до необхідних навичок;

б) оцінку необхідних ролей в програмі проєктів;

в) розподіл ролей і відповідальності;

г) визначення попереднього рівня трудовитрат, кількості ресурсів, необхідних для досягнення цілей програми;

д) ідентифікацію ризиків, пов'язаних з планами набору, утримання і вивільнення персоналу.

План управління людськими ресурсами включає:

а) ролі і сфери відповідальності (опис ролей, матриця RACI [12]);

б) організаційні діаграми програми проєктів з графічним відображенням складу команди програми і визначенням підзвітності між її членами;

в) план залучення учасників програми, який складається з:

- 1) плану набору персоналу;
- 2) ресурсних календарів;
- 3) плану вивільнення персоналу;
- 4) потреби у навчанні персоналу;
- 5) системи мотивації і винагород.

7.4.4.5. План залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів)

З метою складання Плану залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів) необхідно здійснити ідентифікацію та аналіз заінтересованих сторін (стейкхолдерів) та за їх результатами сформуванню Реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

Форма Реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів) наведена у додатку 9.

З метою визначення стратегії роботи із заінтересованою стороною використовують Карту заінтересованості та впливу стейкхолдерів.

Зразок Карти заінтересованості та впливу стейкхолдерів наведено у додатку 10.

Карта заінтересованості та впливу стейкхолдерів необхідна для групування причетних суб'єктів в залежності від їх заінтересованості і впливу на програму, дозволяє визначити необхідний рівень їх залучення.

План залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів) містить наступну інформацію: ціль залучення, учасники, формат зустрічі, потенційні питання учасників зустрічі.

7.4.4.6. План управління ризиками

План управління ризиками повинен містити перелік робіт проєкту з недопущення та мінімізації наслідків ризиків проєкту. Його формують на підставі реєстру ризиків проєкту. Заходи щодо недопущення вносять в проєкт перед реалізацією, а заходи щодо мінімізації негативних наслідків вносять в проєкт у випадку спрацювання тригера ризику (ДСТУ ISO Guide 31000, ДСТУ ІЕС/ISO 31010).

Форму Плану управління ризиками наведено у додатку 11.

Реєстр ризиків містить результати якісного аналізу ризиків, кількісного аналізу ризиків та планування реагування на відомі ризики. В Реєстрі ризиків зазначають всі виявлені ризики, включаючи їх опис, категорію, причину, ймовірність виникнення, вплив на цілі, передбачувані дії у відповідь, власників і поточний стан.

Форму Реєстру ризиків наведено у додатку 12.

7.4.4.7. План управління комунікаціями

План управління комунікаціями описує:

- а)** вимоги й очікування від комунікацій для програми проєктів;
- б)** як і в якому вигляді буде відбуватися обмін інформацією;
- в)** коли і де будуть мати місце комунікації;
- г)** хто несе відповідальність за забезпечення кожного типу комунікацій.

Основою для забезпечення комунікаційних вимог є організаційна структура програми. Важливими для висунення комунікаційних вимог і управління комунікаціями є наступні аспекти програми проєктів:

- а)** підрозділи, що залучені в програму;
- б)** кількість і розміщення учасників проєктних команд;
- в)** внутрішні і зовнішні інформаційні потреби учасників.

План управління комунікаціями є складовою частиною Плану управління програмою проєктів або включається в нього у вигляді допоміжного плану.

Форму Плану управління комунікаціями наведено у додатку 13.

План управління комунікаціями містить:

- а)** вимоги до комунікацій з боку учасників проєкту;
- б)** відомості про передану інформації, включаючи формат, зміст і рівень деталізації;
- в)** ім'я співробітника, відповідального за передачу інформації;
- г)** ім'я співробітника або групи – одержувачів даної інформації;
- д)** методи або технології, що використані для передачі інформації (наприклад, службова записка, електронна пошта і (або) прес-релізи);
- е)** частота комунікації (наприклад, щотижня);
- ж)** схема передачі на вищій рівні керівництва проблем (з зазначенням терміну і порядку передачі), які не можуть бути вирішені проєктними командами на нижчому рівні;
- и)** метод оновлення й уточнення Плану управління комунікаціями в ході реалізації програми проєктів;
- к)** глосарій загальноприйнятої термінології.

7.4.4.8. План фінансування

План фінансування формують на підставі переліку договорів, які плануються або вже укладені в процесі реалізації програми проєктів. На підставі Плану фінансування проводять оплату витрат.

Форму Плану фінансування наведено у додатку 14.

7.5. Етап реалізації програми проєктів

Ключові області управління, які визначають успіх реалізації програми проєктів:

- а)** управління досягнення вигід програми;
- б)** управління очікуваннями заінтересованих сторін (стейкхолдерів);
- в)** організаційна структура управління програмою.

В рамках етапу:

- а)** визначають структуру управління програмою з метою моніторингу та контролю проєктів;
- б)** ініціюють проєкти для досягнення цілей програми проєктів;
- в)** забезпечують дотримання керівниками проєктів методології управління проєктом;
- г)** аналізують відповідність стану реалізації проєктів дорожній карті програми проєктів;
- д)** забезпечують координацію між проєктами та іншими програмами проєктів;
- е)** відслідковують проблеми і забезпечують прийняття правильних рішень;
- ж)** розглядають запити на зміни;
- и)** взаємодіють з учасниками програми проєктів та колегіальним органом Міноборони (керівним комітетом).

7.6. Етап завершення програми проєктів

Етап передбачає завершення програми проєктів в цілому.

Програму проєктів завершують шляхом передачі замовникам отриманих результатів досягнення цілей у формі звіту про завершення програми проєктів.

Форму звіту про завершення програми проєктів наведено у додатку 15.

Підставою для завершення програми проєктів може бути:

виконання усіх проєктів та досягнення їх цілей, що підтверджується документом про прийом замовником результатів;

рішення Куратора та/або Спонсора програми про неактуальність або економічну недоцільність окремих проєктів або програми проєктів в цілому, що підтверджено документом про дострокове завершення проєкту або програми проєктів.

В рамках етапу:

- а)** розглядають звіт про досягнені результати та спроможності;
- б)** узагальнюють отриманий практичний досвід;
- в)** архівують документи, пов'язані з програмою проєктів.

7.7. Моніторинг та контроль

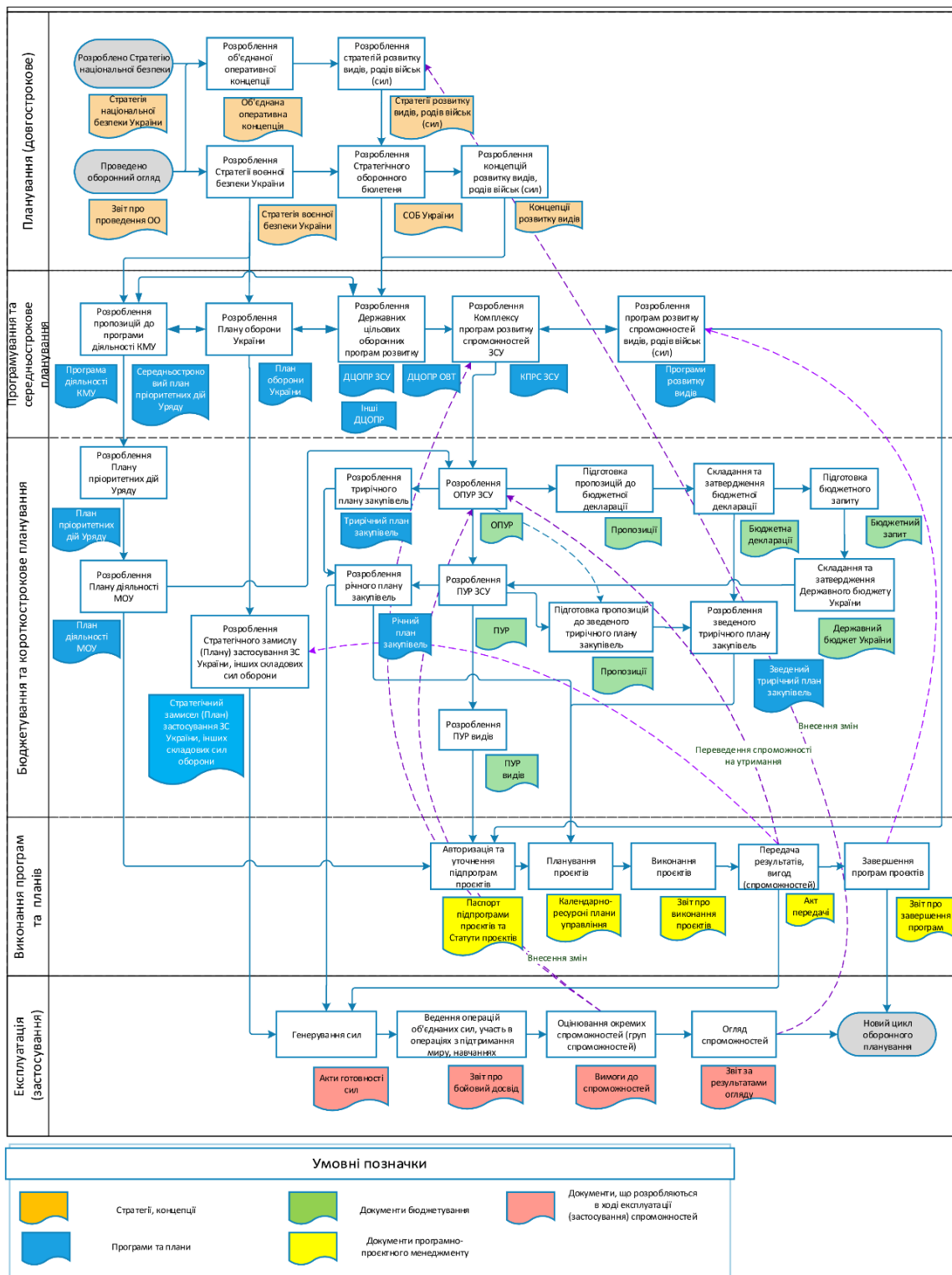
Моніторинг та контроль здійснюють протягом усіх етапів виконання програми проєктів. Необхідно регулярно оновлювати інформацію щодо стану виконання проєктів, аналізувати відхилення та їх вплив на результати програми проєктів, отримання вигід, бюджет та терміни виконання програми проєктів в цілому. За результатами аналізу Керівник програми проєктів вносить корективи у хід її виконання або ескалює питання (у разі необхідності їх вирішення на більш високому рівні).

Моніторинг і контроль надає інформацію про загальний стан виконання програми проєктів та можливість визначити, які проєкти потребують більшої уваги. Інструментом моніторингу і контролю є Статус-звіт, який надається Керівником проєкту по управлінській вертикалі.

Систему звітування визначає керівництво Міноборони, ГШ ЗС України та керівники органів військового управління ЗС України.

Система звітування забезпечує інформування Спонсора, Куратора програми та керівництво Міноборони і ЗС України про стан виконання програм розвитку спроможностей, проблемні питання та ризики, що виникають при їх виконанні, дозволяє розробити відповідні шляхи попередження виникненню негативних ризиків та проблем, та вжити заходи, що усунуть перешкоди і сприятимуть виконанню програм у визначені строки та у межах наявних ресурсів.

Схема організації оборонного менеджменту в системі Міністерства оборони України



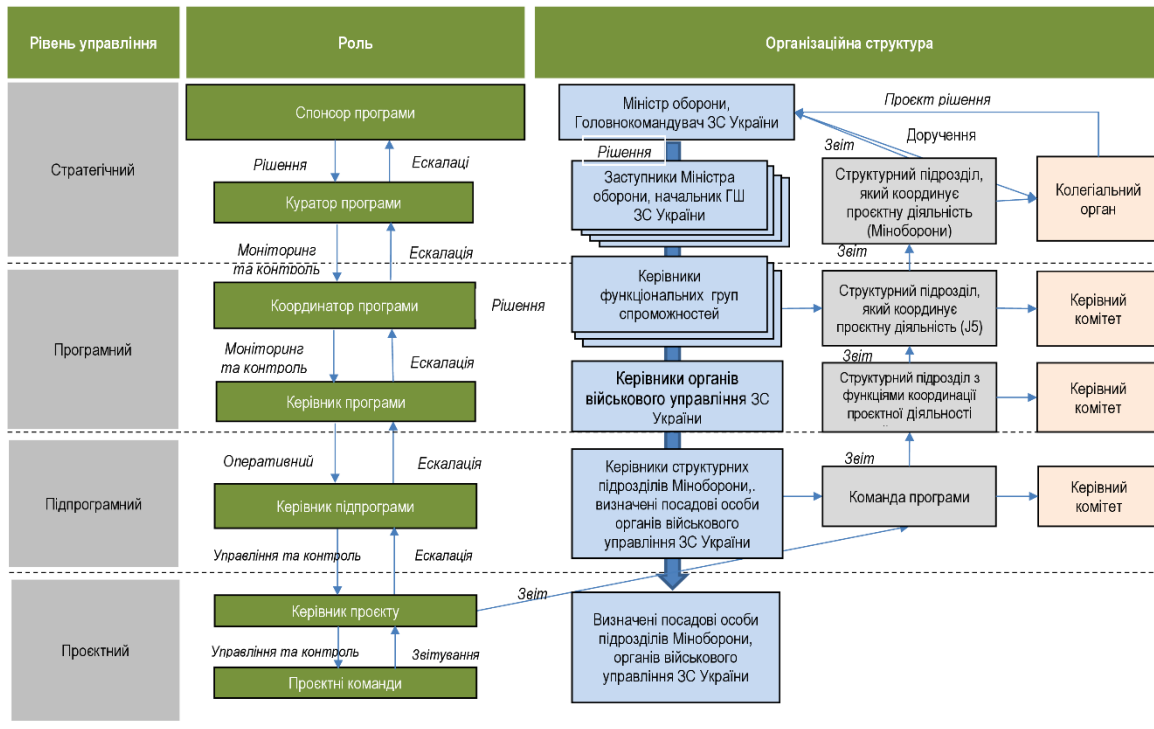
Зразок порівняльної характеристики об'єктів управління

Об'єкти управління	Зміст	Планування	Управління	Показники успішності	Моніторинг
Програми розвитку спроможностей видів, окремих родів військ (сил), органів військового управління ЗС України	Орієнтація на стратегічні цілі/спроможності видів, окремих родів військ (сил), органів військового управління ЗС України	Деталізація на рівні підпрограм проєктів	Управління спонсорами підпрограм проєктів	Забезпечення досягнення стратегічних цілей	Моніторинг реалізації підпрограм проєктів
Програма проєктів	Орієнтація на стратегічну ціль/спроможність виду, окремого роду військ (сил), органу військового управління ЗС України	Деталізація на рівні контрольних точок проєктів	Управління керівниками проєктів	Досягнення стратегічної цілі/ створення нової, розвиток існуючої або позбавлення від надлишкової спроможності	Моніторинг реалізації проєктів (контрольних точок проєктів)
Проєкт	Цілі визначені в кількісних (вимірюваних) показниках	Деталізація на рівні робіт та операцій	Управління командою проєкту	Строки, вартість, якість	Моніторинг витрат, своєчасності та якості робіт

**Зразок рівнів управління проектною діяльністю в
Міністерстві оборони України та Збройних Силах України**

Рівень управління	Сфера відповідальності	Посада
Стратегічний	Місія, бачення, стратегія, стратегічні цілі	Міністр оборони України, Головнокомандувач ЗС України, заступники Міністра оборони та Головнокомандувача ЗС України, начальник ГШ ЗС України,
Програмний	Програми проєктів розвитку спроможностей Міноборони та видів, окремих родів військ (сил), органів військового управління ЗС України	Керівники функціональних груп спроможностей, структурних підрозділів Міноборони та ГШ ЗС України, командувачі видів, окремих родів військ (сил), керівники органів військового управління ЗС України
Підпрограмний	Підпрограми проєктів	Визначені керівництвом Міноборони та ЗС України (керівниками функціональних груп), керівники структурних підрозділів або посадові особи
Проєктний	Проєкт	Визначені посадові особи Міноборони та ЗС України

Схема організаційної структури розподілу повноважень та координації виконання програм проєктів (варіант)



	посадові особи Міноборони та ЗС України
	структурні підрозділи, Міноборони та ЗС України що забезпечують роботу колегіальних органів, які задіяні у проєктній діяльності, здійснюють моніторинг та контроль виконання програм, Можуть бути задіяні для ескалації проблемних питань у разі неможливості їх вирішення Координатором, Куратором та Спонсором програми проєктів
	управлінська та виконавча вертикаль програми проєктів
	колегіальні органи проєктної діяльності
	взаємодія в рамках управління проєктом

Примітка. Організаційна структура розподілу повноважень може змінюватись в залежності від розподілу повноважень та відповідальності у вертикалі управління програмами проєктів (ролями) між учасниками процесу управління програмами проєктів.

Форма Статуту програми проєктів

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__

СТАТУТ ПРОГРАМИ ПРОЄКТІВ

Назва програми:

(вказати назву програми)

Код програми:

(зазначається код програми)

Призначення програми:

(зазначається на що спрямована програма)

Мета програми:

(зазначається який стратегічний результат досягається і які переваги він дає організації)

Керівник програми:

(зазначається посада, військове звання та за необхідності ПІБ керівника програми)

Координатор програми:

(зазначається посада, військове звання та за необхідності ПІБ координатора програми)

**Період виконання
програми:**

(зазначається дата початку та дата закінчення програми)

1. Загальні положення**Існуюча
проблема:**

*(зазначається високорівнева проблема на розв'язання якої націлена програма)***Підстави для
ініціювання
програми:**

*(зазначається нормативно-правовий акт або рішення керівництва)***Шляхи
вирішення
проблеми
(замисел):**

*(зазначаються шляхи вирішення проблеми)***Очікувані
результати:**

*(зазначаються результати, які очікується отримати за підсумком виконання програми)***Процедура
передачі
результатів:**

(зазначається процедура передачі результатів програми)

2. Цілі та показники виконання програми:

№ з/п	Ціль програми	Показники виконання цілі	
		до _____ року	до _____ року

3. Зміст програми (перелік проєктів у складі програми)

№ з/п	Назва проєкту	Строк виконання	Очікувані результати	Керівник проєкту та структурний підрозділ, відповідальний за реалізацію проєкту	Власник результату (кому буде передано результат)	Для досягнення якої цілі виконується

4. Дорожня карта програми

<i>наводиться схема виконання програми</i>
--

5. Перелік контрольних точок дорожньої карти програми

№ з/п	Контрольна подія	№ проєкту	Очікуваний результат	Терміни виконання		
				рік	рік	рік

6. Орієнтовний бюджет програми

№ з/п	Назва проекту, заходу	Рік реалізації				Всього, млн грн.
Усього:						

7. Базові вимоги, обмеження

(зазначаються базові допущення та основні обмеження щодо реалізації програми)

Базові вимоги	
Обмеження	

8. Керівництво програмою та розподіл повноважень**Організаційно-рольова схема управління програмою**

--

Схема прийняття рішень в ході управління програмою

--

Розподіл повноважень керівництва програмою

(в цій таблиці зазначаються посадові особи, та консультативно-дорадчі (колегіальні) органи, що виконують відповідні ролі в програмі, повноваження цих посадових осіб, органів в рамках програми та етапи програми, на яких планується їх залучення)

Роль в програмі	Посадова особа	Відповідальність	Повноваження	Підзвітність	Етап залучення

Перелік посадових осіб які крім керівництва залучаються до реалізації програми

(в цій таблиці зазначаються посадові особи, що виконують відповідні завдання в програмі)

Посадова особа	Завдання

Керівник програми проєктів _____

(військове звання)

(підпис)

(ПІБ)

Зразок заповнення Статуту програми проєктів

Розділи Статуту	Опис	Примітки
Назва програми проєктів	Повинна бути лаконічна та відображати мету програми	
Призначення програми проєктів	Повинно відповідати на питання “що буде здійснено в рамках програми проєктів для досягнення визначеного результату?”	Потребують узгодження зі стратегічними цілями та пріоритетами розвитку спроможностей
Мета програми проєктів	Чітко і стисло визначена мета програми проєктів (вигода, спроможність, результат, продукт, яка (який) буде створений (досягнений) в результаті реалізації програми проєктів) та отримувані вигоди (переваги) на стратегічному рівні	Міноборони, ЗС України та інших складових сил оборони
1. Загальні положення:		
Існуюча проблема	Чітке формулювання проблеми, обґрунтування її значущості і відповідності пріоритетам державної політики, порівняння основних прогностичних показників її розв'язання з відповідними критеріями (показниками) визначеними документами планування у сферах національної безпеки і оборони або стандартами держав-членів НАТО, а у разі їх відсутності – даними наукових досліджень, тощо (з посиланням на джерела інформації)	
Підстави для ініціювання	Посилання на документ, в якому визначено пріоритети розвитку спроможностей Міноборони, ЗС України та інших складових сил оборони або інші документи, які дають підстави для розроблення програми проєктів	
Шляхи і способи розв'язання проблеми (замисел)	Оптимальний варіант розв'язання проблеми, виконання завдань і заходів програми	
Очікувані результати виконання	Зазначаються вигоди (спроможності, результати, показники), зокрема, економічні, соціальні, екологічні, яких передбачено досягти в результаті виконання програми та провести їх оцінку з урахуванням офіційних статистичних показників найближчого від початку виконання програми звітного року	

Продовження додатка 6

Розділи Статуту	Опис	Примітки
Процедура передачі результатів	Визначаються заходи, якими буде завершено реалізацію програми, кому, що та яким чином передаються результати (продукти) отримані в ході реалізації програми проєктів	
2. Цілі та показники виконання програми проєктів*	<p>Повинні відповідати вимогам до програми проєктів та очікуваним результатам. Для визначення цілей програми проєктів рекомендовано застосування підходу SMART, який передбачає відповідність цілей наступним критеріям:</p> <p>а) конкретність (<i>en: specificity</i>) – цілі програми проєктів повинні бути зрозумілими і однозначними;</p> <p>б) вимірюваність (<i>en: measurability</i>) – цілі повинні підлягати кількісному або якісному вимірюванню;</p> <p>в) досяжність (<i>en: achievability</i>) – цілі програми проєктів повинні бути реалістичними, тобто такими, які можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;</p> <p>г) відповідність (<i>en: relevance</i>) – цілі програми проєктів повинні відповідати існуючим стратегічним цілям оборонної реформи (розвитку спроможностей Міноборони, ЗС України та інших складових сил оборони);</p> <p>д) обмеженість у часі (<i>en: time-bound</i>) – цілі програми проєктів повинні бути чітко визначені у часі (мати конкретні терміни їх досягнення)</p>	Використання підходу SMART для визначення цілей максимально збільшує вірогідність їх досягнення та надає можливість вимірювання поставлених цілей. Підхід SMART полягає у перевірці коректності формулювання цілей за алгоритмом (див. примітку)
3. Зміст програми проєктів (перелік проєктів)	<p>Перелічуються проєкти, які виконуються для досягнення цілей програми проєктів. Для кожного з проєктів визначається:</p> <p>а) назва проєкту;</p> <p>б) строк виконання проєкту;</p> <p>в) очікувані результати;</p> <p>г) керівник проєкту та структурний підрозділ, відповідальний за реалізацію проєкту;</p> <p>д) власник результату (кому буде передано результат);</p> <p>е) на виконання якої цілі програми проєктів буде виконано</p>	Для визначення змісту програми проєктів, що направлена на створення та набуття спроможностей, рекомендовано використовувати аналіз базових компонентів (складових) спроможності DOTMLPFI [6]

Розділи Статуту	Опис	Примітки
4. Дорожня карта програми проєктів	<p>Графічне відображення плану виконання проєктів та заходів програми з визначенням основних етапів, ключових цілей і строків з врахуванням фінансових, ресурсних та інших обмежень встановлених для програми проєктів</p> <p>З метою створення дорожньої карти програми проєктів визначаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вимоги та обмеження для програми проєктів; б) взаємозв'язки між складовими частинами програми проєктів (проєктами та заходами); в) тривалість проєктів та заходів, які виконуються в межах програми; г) строки реалізації проєктів та заходів програми та усієї програми проєктів в цілому; д) контрольні точки проєктів та програми проєктів, строки їх досягнення та очікувані результати 	
5. Перелік контрольних точок дорожньої карти програми проєктів	Визначаються важливі точки контролю виконання проєктів та програми проєктів, які мають нульову та конкретну дату	
6. Орієнтовний бюджет програми проєктів	<p>За результатами визначення орієнтовної вартості реалізації проєктів визначається орієнтовний бюджет програми проєктів.</p> <p>У розділі перелічуються проєкти, які виконують для досягнення цілей програми проєктів та вказується орієнтовний бюджет необхідний для їх виконання. Також вказується орієнтовна вартість повного циклу спроможності, яку формують за результатами реалізації програми проєктів</p>	При визначенні вартості повного життєвого циклу спроможностей необхідно використовувати [7]
7. Базові вимоги, обмеження	<p>Визначаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) базові вимоги (які заходи поза межами програми необхідно обов'язково виконати, щоб програма проєктів була успішно реалізована); б) обмеження та рамки (межі) програми проєктів; в) ризики програми проєктів, які можуть призвести до зупинки або невиконання програми 	

Продовження додатка 6

Розділи Статуту	Опис	Примітки
8. Керівництво програмою проєктів та розподіл повноважень	<p>Наводиться організаційно-рольова схема управління програмою, схема прийняття рішень в ході управління програмою та розподіл повноважень керівництва програмою проєктів, перелік посадових осіб, яких, крім керівництва, залучаються до реалізації програми.</p> <p>Розподіл повноважень керівництва програмою проєктів передбачає визначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) ролей в управлінні програмою проєктів; б) посадових осіб, які будуть виконувати ці ролі; в) відповідальності, повноважень, підзвітності; г) етапів програми проєктів, на яких залучаються посадові особи 	

* **Примітка.** Алгоритм у перевірці коректності формулювання цілей Програми (підхід SMART) сформовано на основі питань:

→	Чи є ціль точною, конкретною, однозначною?	→	Так / Ні
→	Чи можливо здійснити кількісну та/або якісну оцінку виконання цілі у визначеному формулюванні?	→	Так / Ні
→	Чи наявні усі необхідні ресурси для досягнення цілей програми проєктів у встановлені строки?	→	Так / Ні
→	Чи відповідає ціль програми проєктів меті, стратегічним та оперативним цілям визначеним в документах оборонного планування ?	→	Так / Ні
→	Чи містить формулювання цілі очікуваний термін (дату) її досягнення?	→	Так / Ні

«Так» – завершення процесу визначення цілей, «Ні» – визначення цілей програми проєктів потребує доопрацювання.

Додаток 7
до підpunkту
7.4.4.2.**Форма Плану управління вигодами програми проєктів**

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План управління вигодами

Назва програми проєктів _____

№ з/п	Етапи програми проєктів	Вигоди	Відповідальні		Термін отримання	Фінансовий результат	Примітка
			Підрозділ	Підрозділ			
	Проект 1						
	1.1						
	1.2						
	Проект 2						
	1.1						

Керівник програми проєктів _____ / _____ / (підпис)

Дата

Додаток 8
до підпункту 7.4.4.4.

Форма Плану залучення учасників програми проєктів

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План залучення учасників програми проєктів

Назва програми проєктів _____

вказати назву програми проєктів

№ з/п	Етапи програми (проєкту)	Терміни залучення до програми		ПІБ	Відповідальний за комунікацію		Вплив на хід виконання програми	Вигода	Ризики	Примітка
		початок	кінець		підрозділ	особа				
	Проєкт 1									
	1.1									
	1.2									
	Проєкт 2									
	1.1									
	1.2									

Керівник програми проєктів _____ /

/ (підпис)

Форма Реєстру заінтересованих сторін (стейкхолдерів)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Реєстр заінтересованих сторін (стейкхолдерів)

№ з/п	Заінтересована сторона (стейкхолдер) <i>роль у програмі, ППБ, посада</i>	Цілі в проєкті, у сфері інтересів стейкхолдера	Очікування від програми	Рівень впливу на програму	Рівень зацікавленості	Відношення до програми (позитивне, негативне, підтримка/спротив)	Стратегія	Заходи
				(від 1 до 5), 1 – низький, 5 – максимальний				

Керівник програми проєктів _____ /

/ (підпис)

Дата

Додаток 10
до підpunkту 7.4.4.5.

Зразок Карти заінтересованості та впливу стейкхолдерів

Заінтересованість	Висока	Стратегія інформування “тримати в курсі”	Стратегія залучення та співробітництва “активне управління”
	Низька	Стратегія спостереження “мінімальні зусилля”	Стратегія звітування “підтримання задоволеності”
		Слабкий	Сильний
		Вплив	

Форма Плану управління ризиками

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

44

План управління ризиками

Тип ризиків	Назва ризику	Тригер	Заходи щодо недопущення	Заходи щодо мінімізації негативних наслідків
<i>Внутрішній ризик</i>	<i>Недостатня кваліфікація персоналу з управління проєктами</i>	<i>Тривала розробка та якість управлінської проєктної документації</i>	<i>Заплановані заходи з навчання учасників проєктного управління</i>	<i>Перевірка знань та залучення підготовлених кваліфікованих спеціалістів</i>

Керівник програми проєктів _____ (підпис)

Дата

Додаток 12
до підпункту 7.4.4.6.

Форма Реєстру ризиків

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Реєстр ризиків

Назва програми проєктів _____

вказати назву програми

Проект	Ризик	Імовірність настання, бали	Істотність впливу, бали	Рівень ризику (див. матрицю ризиків)	Обрана стратегія	Заходи по роботі з ризиками	Відповідальний
1	2	3	4	5	6	7	8
	<ризик, та його вплив на проєкт>	<від 1 (мін) до 5 (макс) ймовірність настання>	<від 1 (непомітний вплив) до 5 (зупинення проєкту)>	<добуток колонок = 3*4>	назва стратегії>	<заходи у рамках стратегії>	<ПІБ/роль відповідального>

Форма Плану управління комунікаціями

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План управління комунікаціями

Назва Програми _____

46

Етапи програми (проєкту)	Предмет комунікації	Мета	Частота	Дата початку (завершення)	Формат (засіб зв'язку)	Відповідальна особа	Адресат
Проєкт 1							
1.1							
1.2							
Проєкт 2							
1.1							
1.2							

Керівник програми проєктів

_____ (підпис)

Додаток 14
до підpunkту 7.4.4.8.

Форма Плану фінансування

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

План фінансування

Контрагент	№ договору	Назва оплати	Сума	Дата оплати
<i>ТОВ "Вектор"</i>	<i>№ 123</i>	<i>Оплата за отримані послуги</i>	<i>20 000,00 грн</i>	<i>12.11.2020</i>

Керівник програми проєктів

_____ (підпис)

Форма Звіту про завершення програми проєктів

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ 20__ року

ПОГОДЖЕНО

_____ 20__ року

Звіт про завершення програми проєктів

Назва програми проєктів:

_____ (вказати назву програми)

Дата початку	<i>Зазначається дата початку програми</i>
Дата завершення	<i>Зазначається планова дата завершення програми</i>
Керівник програми	<i>Зазначається ПІБ та посада Керівника програми.</i>
Замовник	<i>Зазначається ПІБ та посада особи та/або організаційна одиниця, що є Замовниками програми</i>
Спонсор	<i>Зазначається ПІБ та посада Спонсора програми.</i>
Куратор	<i>Зазначається ПІБ та посада Куратора програми</i>

Примітка. Курсивом наведено пояснення щодо заповнення форми Звіту

ЗМІСТ

- 1. Опис програми проєктів**
- 2. Склад команди програми проєктів**
- 3. Виконання змісту програми проєктів**
- 4. Виконання бюджету програми**
- 5. Досягнути результати програми**
- 6. Опис набутого досвіду**
- 7. Додатки.....**

1. Опис програми проєктів

Зазначаються дані про програму, що були затверджені на етапі ініціювання. Зокрема, зазначається опис цілей та вигід, на досягнення яких була спрямована програма проєктів. Також, Керівник програми проєктів має право зазначити іншу інформацію про програму проєктів, яка допоможе більш якісно сформулювати загальне бачення її виконання.

2. Склад команди програми проєктів

Зазначається перелік виконавців та консультантів, що були задіяні у реалізації програми проєктів із зазначенням організації/організаційної одиниці, яку вони представляють, та сфери їх специфікації.

ПІБ	Підрозділ	Роль	Сфера специфікації
<i>Іванов Іван Іванович</i>	<i>УІТ</i>	<i>Виконавець</i>	<i>ІТ-складова програми</i>

3. Виконання змісту програми

Нижче наводиться характеристика робіт, що були реалізовані впродовж виконання програми проєктів.

Найменування робіт	Початок робіт	Планове завершення	Фактичне завершення	Характеристика
<i>Зазначається назва робіт</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>ДД.ММ.РР</i>	<i>Зазначається результат та особливості виконання робіт</i>

Здійснивши опис виконання програми, Керівник програми проєктів формує загальний висновок щодо виконання робіт програми.

4. Виконання бюджету

Нижче наводиться детальна характеристика використання коштів бюджету програми проєктів на проведення робіт (або Плану по вартості за наявності).

Найменування робіт	Плановий бюджет	Фактичне виконання бюджету		Коментар
		грн.	%	
<i>Зазначається назва робіт програми проєктів</i>	<i>Зазначається запланований бюджет</i>	<i>Зазначається фактичне використання коштів на виконання у вартісному вираженні</i>	<i>Зазначається співвідношення фактичного використання коштів до планового</i>	<i>Зазначаються пояснення щодо відхилень, факторів впливу тощо</i>
Разом:				

Здійснивши опис виконання програми проєктів (або Плану по вартості за наявності), Керівник програми проєктів формує загальний висновок щодо витрат.

5. Досягнуті результати програми проєктів

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

№ з/П	Ціль	Досягнутий результат

6. Опис набутого досвіду

Зазначається опис ключових досягнень програми проєктів, нових рішень, методів та механізмів реалізації окремих завдань та управління ризиками, які мали значний вплив на хід реалізації програми проєктів. Зазначені результати програми проєктів можуть слугувати корисним джерелом знань для подальшої проєктної діяльності Міноборони

№ з/П	Набутий досвід

7. Додатки

В додатках до Звіту за програмою проєктів, Керівник програми проєктів, за потреби, розміщує: акти прийнятих робіт/передачі результатів програми проєктів та проєктів; договори із постачальниками/підрядниками; меморандуми про співпрацю; інші звітні, аналітичні документи/матеріали програми проєктів.

Керівник програми проєктів _____ / _____ / (підпис)

Дата

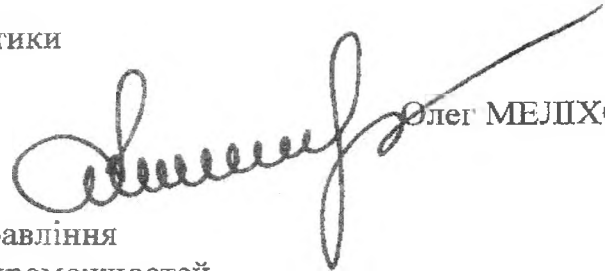
БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про національну безпеку України” (зі змінами).
2. Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року “Про Стратегію національної безпеки України”.
3. Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року “Про Стратегію воєнної безпеки України”.
4. Наказ Міністерства оборони України від 22.12.20 № 484 “Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 16.02.2021 за № 196/35818.
5. Доктрина з оборонного планування у Збройних Силах України, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 16.11.2020.
6. Методичні рекомендації з управління проектами, затверджені Міністром оборони України 20.02.2019.
7. Методичні рекомендації з фінансово-економічного обґрунтування вартості повного життєвого циклу спроможностей з урахуванням принципів та стандартів НАТО, затверджені тимчасово виконуючим обов’язки Міністра оборони України 09.06.2020.
8. ISO/TR 21506. Project, programme and portfolio management – Vocabulary (Управління проектом, програмою та портфелем – Словник термінів).
9. ISO 21503:2017. Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management (Управління проектом, програмою та портфелем – Керівництво з управління програмами проектів).
10. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts (Управління проектом, програмою та портфелем – Контекст і концепція).
11. ANSI/PMI 99-001-2017. The Standard For Project Management (Стандарт з проектного управління).
12. A Guide to the Project Management body of Knowledge (PMBOOK ® Guide) Sixth Edition (Звід знань з проектного менеджменту. Керівництво з управління проектами).

Ключові слова: програмно-проектний менеджмент, програма проектів, управління програмою проектів, проектна діяльність, підход SMART (*en: SMART*), життєвий цикл, замовник програми, спонсор програми, керівник програми, керівник проекту програми, куратор програми, координатор програми, проектна команда, заінтересовані сторони (стейкхолдери), статут

програми проєктів, план управління програмою, дорожня карта програми, реєстр ризиків

Керівник виконавця
Директор Департаменту воєнної політики
та стратегічного планування
Міністерства оборони України



Олег МЕЙШОВ

Керівник розробки
Заступник директора – начальник управління
стратегічного планування розвитку спроможностей
Департаменту воєнної політики
та стратегічного планування



Андрій ЯКОВЕНКО