

УДК 339.9:352/354[353.9]

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.5.7>

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ЦИКЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

**Цісінська О. Б.** – головний спеціаліст відділу персоналу та нагород апарату Львівської обласної державної адміністрації  
ORCID: 0000-0001-8388-6078

У статті представлено один із механізмів управління проектними циклами для використання в публічній сфері. Наведено основні процеси і набори інструментів для ідентифікації проекту, які включають аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблем, аналіз цілей, аналіз стратегій, підготовку логіко-структурної матриці. Показано взаємозв'язок усіх груп публічної сфери в процесі управління проектами. Представлено основні елементи та структуру логіко-структурної матриці. Відображено основні складові дерева цілей та дерева проблем у проектному циклі. Описано управлінську діяльність та процедуру прийняття рішень протягом одного із циклів проекту, яка допомагає забезпечити його виконання. Проведено аналіз всіх груп публічної сфери, осіб, людей, організацій, фірм, які можуть мати відношення до проекту та прямо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на процес і результати проекту. Оскреслено переваги дерева проблем та описано методологічний підхід «дерево об'єктів», який використовується під час ситуації в майбутньому, коли виявлені проблеми вже виправлені. Виконано порівняльний аналіз між логіко-структурним підходом, що є аналітичним процесом і включає аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблеми, постановку цілей і вибір стратегії та логіко-структурною матрицею, яка, забезпечуючи подальший аналіз цілей, шляхів їхнього досягнення та потенційних ризиків, також є продуктом цього аналітичного процесу. Названо переваги дерева проблем, визначено складові питання та аргументи на кожному етапі реалізації проекту; з'ясовано чи потрібна додаткова інформація, докази або ресурси, щоб зробити сильну справу, або побудувати переконливе рішення; розглянуто та ідентифіковано поточні, а не очевидні, майбутні або минулі проблеми; сформовано спільне розуміння, мету та дії під час реалізації проекту. Показано механізм аналізу стратегії, де основними елементами його ефективності є: виявлення різних стратегій досягнення цілей; вибір найбільш відповідної стратегії; визначення основних загальної і конкретних цілей. Представлено індикатори, засоби, припущення та джерела перевірки логіко-структурної матриці.

**Ключові слова:** ідентифікація, зацікавлені сторони, управління проектними циклами, дерево проблем, логіко-структурна матриця, логіко-структурний підхід.

### **Tsisinska O. B. Identification as a mechanism of project cycle management in the public domain**

The article addresses a mechanism of project cycle management in the public domain. It outlines major processes and a set of tools for project identification, including the analysis of interested parties, analysis of problems, analysis of objectives, analysis of strategies, and preparation of a logical-structural matrix. The relationship between all the public domain groups in the project management process is demonstrated. The major elements and structure of the logical-structural matrix are identified. The main components of the objective tree and the problem tree in the project cycle are specified. Management activity and decision-making process during one of the project cycles that secures its implementation are described. The article provides an analysis of all public domain groups, individuals, organizations, and companies that can be directly or indirectly related to the project and have a positive or negative impact on the project process and results. The advantages of the problem tree are outlined, and the methodological approach of the object tree used in a situation in the future when the detected problems are already solved is described. The logical-structural approach as the analytical process that comprises the analysis of interested parties, analysis of problems, analysis of objectives, analysis of strategies and a logical-structural matrix that secures further analysis of objectives, the ways to achieve them, and prospective risks and simultaneously

*is the product of this analytical process are compared. The advantages of the objective tree are named, the questions and arguments at each stage of the project implementation are determined, the fact whether additional information, proof, or resources are needed to make a good deal or construct a convincing decision is revealed, current rather than obvious, future, or past problems are addressed and identified, common understanding, objective, and actions during the project implementation are offered. The article shows the mechanism of strategy analysis that includes the following efficiency elements: detection of various goals achievement strategies, selection of the most suitable strategy, and definition of main general or specific objectives. The indicators, means, assumptions, and sources of verification of the logical-structural matrix are suggested.*

**Key words:** *identification, interested parties, project cycle management, problem tree, logical-structural matrix, logical-structural approach.*

**Постановка проблеми.** Щоб узяти участь у грантовій програмі та отримати необхідні для розв'язання певної проблеми кошти, будь якому суб'єкту публічної сфери недостатньо лише знайти потрібний міжнародний чи вітчизняний фонд. Вирішальною умовою є правильність та повнота підготовки відповідної проектної заявки згідно з вимогами грантового конкурсу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку публічного управління широко обговорюється в наукових працях. Дослідження з питань співпраці суб'єктів публічної сфери, учасників процесу діяльності у публічній сфері також достатньо. Вчені регулярно в своїх працях вивчають державний та приватний сектор публічної сфери. Проте, механізми управління проектним циклом у публічній сфері у вітчизняній та іноземній науковій літературі майже не досліджено.

**Постановка завдання.** Не всі суб'єкти публічної сфери мають можливість взяти участь у написанні проекту, так як більшість грантів надаються для неприбуткових організацій, під час яких поданий проект повинен пройти певну процедуру перевірки. Протягом останніх кількох десятиріч років у сфері надання допомоги через реалізацію проектів напрацьовано певні процедури та методології, де з кожним роком все більше організацій публічного управління різних форм власності мають можливість взяти участь у підготовці проектів. Знання основних принципів управління проектним циклом зменшує ризик допущення помилок під час складання проектних заявок, що, безумовно, підвищує шанси на отримання грантових коштів. Звичайно, одним із дієвих способів якісної підготовки проектної заявки на конкурс є звернення по допомогу до спеціалістів із фандрайзингу. Але, детальне вивчення всіх стадій проекту, які входять у проектний цикл, допомагає суб'єктам публічного управління самим освоювати базу проектного менеджменту.

Практичні навички свідчать про те, що вже підготовлені міжнародним фондом – грантодавцем зразки пакету документів, які потрібно заповнити, щоб взяти участь у конкурсі проектів, не завжди можуть призвести до успіху отримання позитивної оцінки проекту. Навіть те, що кожен грантодавець висуває свої умови до написання проектної заявки, існує сталий алгоритм та певний універсальний механізмів управління проектним циклом, на який варто звертати увагу всім суб'єктам публічної сфери, які хочуть брати участь у написанні грантових заявок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Передумовою успішного проекту є чітко визначені суб'єкти публічної сфери, зацікавлені особи, бенефіціари та цільові групи, прописані чіткі процедури координації, управління та фінансування, система моніторингу та оцінки, належно проведений техніко-економічний аналіз реалізації проекту (рис.1.)

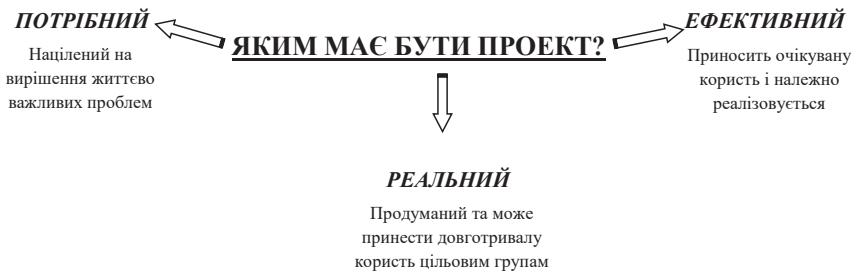


Рис. 1. Складові успішного проекту

(розроблено автором)

Управління проектами полягає у застосуванні знань, навичок, інструментів та методів проектування заходів для задоволення вимог проекту. Процеси управління проектами поділяються на п'ять груп зазначених на рисунку 2.



Рис. 2. Процеси управління проектами

(розроблено автором)

Таким чином, проект може бути представлений як цикл процесів. Тому термін управління проектним циклом (англ. *Project Cycle Management - PCM*) застосовується для характеристики управлінської діяльності та процедур прийняття рішень, що відбуваються протягом життєвого циклу проекту, включаючи ключові завдання, ролі та обов'язки суб'єктів публічної сфери, ключові документи та варіанти рішення [2].

Механізм управління проектним циклом описує управлінську діяльність та процедури прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту та допомагає забезпечити виконання проектів. Тривалість і важливість кожної фази варіюється в залежності від самого проекту. У цьому дослідженні детальніше зупинимося на поясненні фази керування проектним циклом – ідентифікація, так як найбільш важкою для розуміння вона є для всіх суб'єктів публічного управління, які хоча б один раз пробували скласти проекту заявку.

Ідентифікація передбачає розгляд варіантів втручання в ті чи інші інформаційні заявки про можливість написання проектів та розробку початкової ідеї самого проекту. Ідентифікація - це стадія проекту, на якій є задумана та сформульована його початкова ідея. На цій фазі перспектива проекту повинна бути дуже широкою, і важливе питання полягає в тому, щоб концепція проекту відповідала

пріоритетним місцевим потребам і узгоджувалася з пріоритетом політики донора чи грантодавця. Даний період є більш важливим, ніж питання вибору технології та способів організації проекту.

Найважливішим етапом ідентифікації є повна заявка, яка є публікацією, що описує цілі та пріоритети фінансування необхідні для проекту. А основним методом розробки проектів в Європейському союзі є логіко-структурний підхід (*англ - Logical Framework Approach (LFA)*).

Логіко-структурний підхід – аналітичний процес і набір інструментів для планування, управління та оцінки програм та проектів, який включає аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблем, аналіз цілей, аналіз стратегій, підготовку логіко-структурної матриці та графіки діяльності та ресурсів.

Він надає набір взаємопов'язаних концепцій, які використовуються як частина повторюваного процесу для забезпечення структурованого та систематичного аналізу ідеї проекту або програми.

Зацікавлені сторони (Stakeholders) – це суб'єкти публічного управління, особи, групи людей, організації, фірми, які можуть мати відношення до проекту (рис.3). Зацікавленими сторонами вони можуть прямо та/чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на процес чи результати проекту.

При аналізі зацікавлених сторін характеризується їх мета, групи осіб та бенефіціари, що визначають чії проблеми будуть розглядатися в майбутньому і які потенціали можуть бути використані. Варто правильно визначити, хто буде зацікавленими сторонами для проекту: органи влади, громадські організації, громада, бізнесові структури, та проаналізувати інтереси всіх груп, які мають відношення до проекту.

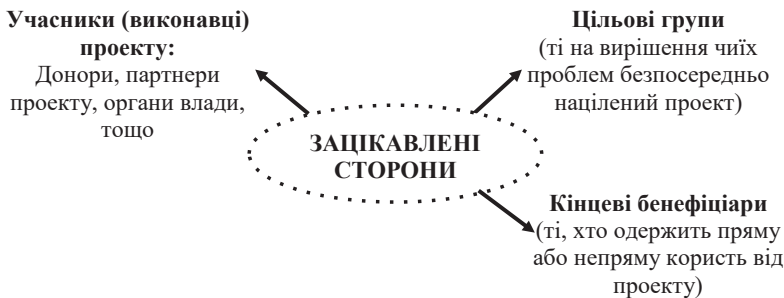


Рис. 3. Перелік зацікавлених сторін реалізації проекту

(розроблено автором на основі [3])

При аналізі проблем потрібно:

- обговорити проблеми з зацікавленими сторонами;
- скласти список всіх проблем;
- переконатись, що проблеми є зрозумілими для всіх;
- побудувати дерево проблем, тобто визначити причинно-наслідкові зв'язки

(рис.4.)

Аналіз дерева проблем є основним для багатьох форм планування проекту. Аналіз дерева проблем також називається ситуаційним аналізом або просто аналізом проблем, який допомагає знаходити рішення шляхом відображення анатомії причини та наслідків навколо проблеми.

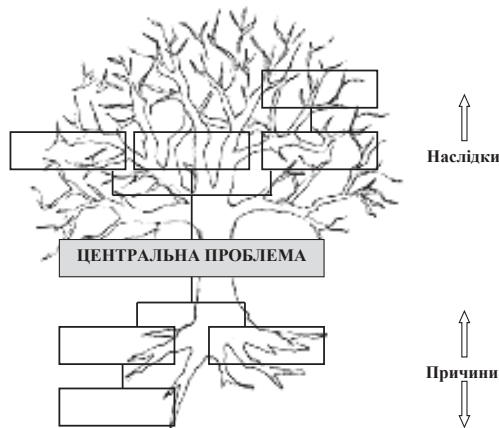


Рис. 4. Схематичне представлення дерева проблем  
(розроблено автором)

Переваги дерева проблем:

- проблема розділена на керовані і визначені частини, що дає можливість більш чітко визначати пріоритети факторів і допомагає зосереджуватись на цілі;
- існує більше розуміння проблеми та її часто взаємопов'язаних і навіть суперечливих причин, що є першим кроком у пошуку взаємовигідних рішень;
- визначено складові питання та аргументи на кожному етапі проекту;
- з'ясовано чи потрібна додаткова інформація, докази або ресурси, щоб зробити сильну справу, або побудувати переконливе рішення;
- розглянуто та ідентифіковано поточні, а не очевидні, майбутні або минулі проблеми;
- сформовано спільне розуміння, мету та дії.

Аналіз цілей - це методологічний підхід, який використовується для опису ситуації в майбутньому, коли виявлені проблеми були виправлені, зображуючи цілі та засоби на діаграмі, що називається деревом об'єктів.

Негативні ситуації дерева проблем перетворюються в рішення, виражені як "позитивні досягнення". Ці позитивні досягнення фактично є цілями і представлені в дереві цілей, що показує ієрархію засобів / цілей.

Оскільки негативні ситуації дерева проблем необхідно переформулювати в позитивні ситуації, які є бажаними та реалістичними, першорядне значення має те, щоб усі учасники проекту залучались до дискусій.

Крім того, дерево цілей, яке формується при їх аналізі може виявити багато цілей проекту, які не можуть бути досягнуті відразу. Для цього потрібно вибрати пріоритетні.

Після завершення дерево цілей (рис. 5) дає зведену картину бажаної майбутньої ситуації, в тому числі показуючи засоби, за допомогою яких можна досягти цілей.

Найважливіше у цьому процесі перевести дерево проблем у дерево цілей та перевірити послідовність зв'язків і за необхідності перефразувати цілі!

Аналіз стратегії – це виявлення різних стратегій досягнення цілей; вибір найбільш відповідної стратегії (-ій); визначення основних цілей (загальної і конкретних).

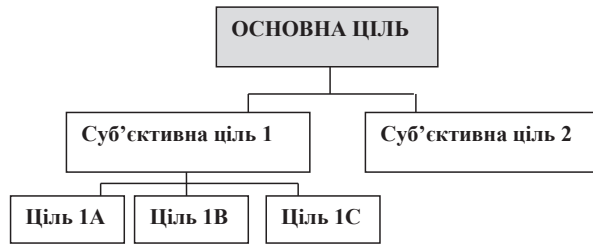


Рис. 5. Схематичне представлення дерева цілей  
(розроблено автором)

Для аналізу стратегії варто об'єднати людей у групи та вибрати ті групи цілей, якими потрібно займатись. У проектному циклі логіко-структурна матриця (анг. - LFM) використовується на етапах: ідентифікація, формулювання, впровадження, оцінки та аудиту.

Її використання на етапі ідентифікації застосовується, щоб допомогти проаналізувати існуючу ситуацію, вивчити актуальність запропонованого проекту та визначити потенційні цілі та стратегії для реалізації проекту, а саме: використання аналізу зацікавлених сторін, аналіз проблем та попереднього встановлення цілей і стратегічний аналіз.

На етапі ідентифікації логіко-структурна матриця (англ. – *Logical Framework Matrix (Logframe)*) містить стислий опис ключових елементів проекту у стандартному форматі, а отже, допомагає тим суб'єктам публічної сфери, хто відповідає за оцінку сфери та логіки або запропонованих інвестицій [6].

Логіко-структурна матриця дає відповідь на такі питання: Чому реалізуються проекти? Що ми хочемо вирішити реалізацією цього проекту? Як проект збирається цього досягти? Які зовнішні фактори важливі для успіху самого проекту? Де знайти інформацію необхідну для успіху проекту? Які засоби потрібні для реалізації проекту? Скільки коштуватиме проект?

Логіко-структурна матриця - це інструмент управління, який передбачає визначення стратегічних елементів проекту (вхідних даних, результатів, результатів впливу) та їх причинних зв'язків, показників та припущень або ризиків, які можуть вплинути на успіх та невдачу.

Стандартна логіко-структурна матриця, визначення термінології та способи читання, заповнення її складових (відображаються стрілками), що показано на рис. 6.

Стандартна логіко-структурна матриця, визначення термінології та способи читання (відображаються зі стрілками), заповнення елементів її складових (пронумеровані та відображаються стрілками) показано на рис. 7.

Між всіма елементами логіко-структурної матриці є послідовний зв'язок, який чітко зображений та описаний на рис. 8.

Слід розрізняти логіко-структурний підхід, що є аналітичним процесом і включає аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблеми, постановку цілей і вибір стратегії та логіко-структурну матрицю, яка, забезпечуючи подальший аналіз цілей, шляхів їхнього досягнення та потенційних ризиків, також є продуктом цього аналітичного процесу.

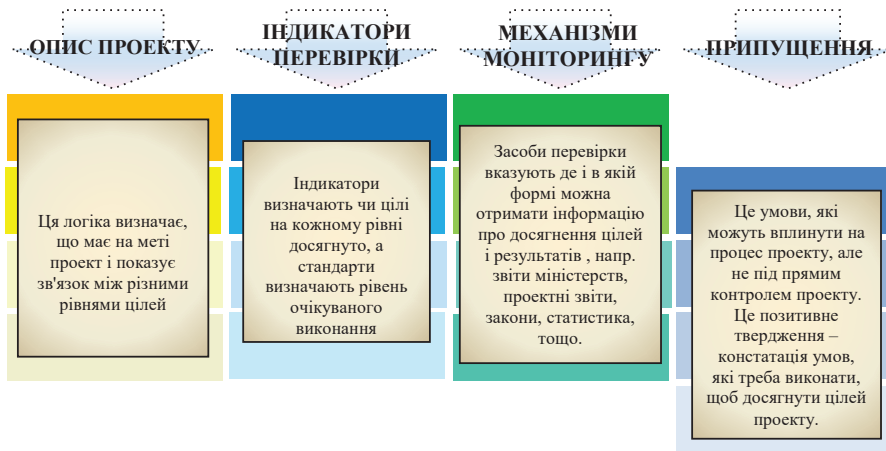


Рис. 6. Термінологія основних складових логіко-структурної матриці (розроблено автором на основі [4])

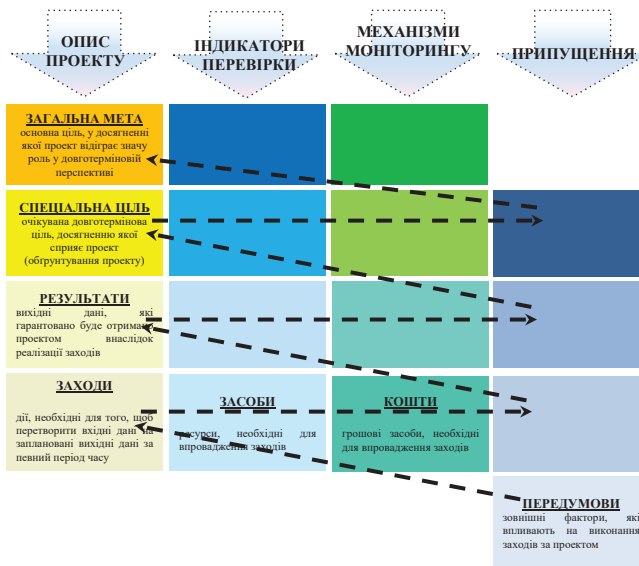


Рис. 7. Термінологія основних елементів складових логіко-структурної матриці (розроблено автором на основі [5])

**Висновки.** Для більш досвідчених учасників публічної сфери, які неодноразово самі або у співпраці склали проєктні заявки, такий управлінський механізм у проєктному циклі, як ідентифікація, вважається звичною справою, без докладання над зусиль. Проте, для тих суб'єктів чи учасників публічної сфери, хто хоче оволодіти знаннями проєктного менеджменту, при написанні грантової заявки ідентифікація виявиться найважчим «камнем спотикання». В статті намагалися детально розписати цей механізм, подати по кроку кожен етап, елемент та зв'язок, надати відповіді на безліч питань, які приходять в момент складання аплікації.

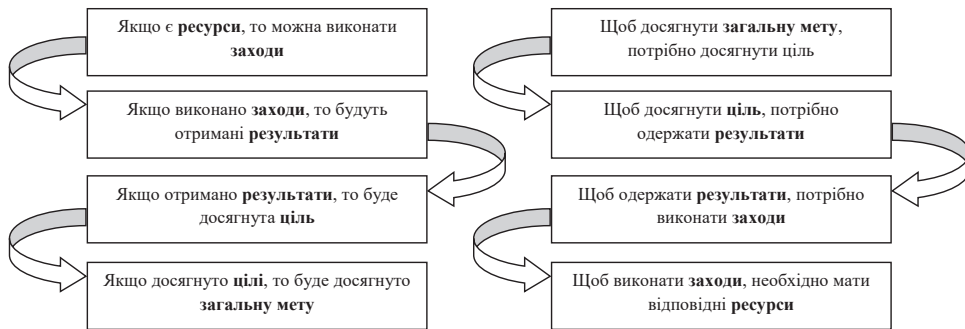


Рис.8. Зв'язок елементів логіко-структурної матриці  
(розроблено автором)

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Загайний Віталій, Лозинський Тарас, Цісінська Оксана. Практичний довідник громадянського активіста: Львів, ЦеГРІН 2018. 68 с.
2. Цісінська О.Б. Можливості використання інструментів та механізмів Європейського Союзу в рамках транскордонного співробітництва України // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. [зб. наук. пр.] / ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України"; редкол.: В.С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2018. Вип. 3. С.68-73.
3. Simon Forrester, IremSunar. Developing and Managing EU-Funded Projects. TACSO, Sarajevo, 2011, pg. 75
4. Martin Stein. Project Cycle Management Introduction, Kyiv, 2016.
5. Vladimir M. Pavlovic. Project cycle management in EU funded, Belgrade Open School, 2016.
6. Project Cycle Management Guidelines. Official Site – European Commission. Link: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)

### REFERENCES:

1. Zahainyi Vitalii, Lozynskiyi Taras, Tsisinska Oksana (2018) Praktychnyi dovidnyk hromadianskoho aktyvysta [Practical handbook of a civil activist 2018] Lviv: TseHRIN (in Ukrainian)
2. Tsisinska O.B. (2018) Mozhlyvosti vykorystannia instrumentiv ta mekhanizmv Yevropeiskoho Soiuzu v ramkakh transkordonnoho spivrobitnytstva Ukrainy [Opportunities to use the European Union instruments and mechanisms in the framework of cross-border cooperation of Ukraine] *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy", pp. 68-73 (in Ukrainian)
3. Simon Forrester, IremSunar (2011) Developing and Managing EU-Funded Projects, Sarajevo: TACSO. (in Bosnia and Herzegovina)
4. Martin Stein (2016) Project Cycle Management Introduction. Kyiv. (Unpublished).
5. Vladimir M. Pavlovic (2016) Project cycle management in EU funded project. Belgrade: Belgrade Open School. (Unpublished).
6. Project Cycle Management Guidelines. Official Site – European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)