* + 1. **Структурно-логічна матриця Національного проекту «Місто майбутнього»**

«…самые дорогостоящие ошибки делаются еще до того, как начинается исполнение проекта. Это ошибки в принятии решения о том, каким должно быть содержание проекта»

Э. М. Голдратт «Критическая цепь»

Головним продуктом планування проекту є структурно-логічна матриця (logframe). Вона чітко відображає логіку втручання проекту в ситуацію за алгоритмом «якщо дії будуть вжиті, то будуть отримані результати і досягнута ціль проекту тощо…» а також описує важливі припущення і ризики, на яких базується ця логіка.



Рисунок 2.1 – Логічна структура проекту

*Змістовне наповнення структурно-логічної матриці*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Опис проекту* | *Показники* | *Джерела*  *підтвердження* | *Припущення* |
| Загальна мета:  Великий вплив на розвиток, до якого робить свій внесок проект – на національному або секторальному рівні (надає зв’язок з політикою та/або контекстом секторальних програм) | Вимірюють обсяг внеску у загальну мету. Використовуються під час оцінки. Однак, проект не повинен сам збирати цю інформацію. | Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто). |  |
| Кінцева ціль проекту:  Результат розвитку в кінці проекту – особливо очікувані вигоди цільовим групам | Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, чи виконане завдання? Мають включати відповідні деталі кількості, якості та часу. | Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто). | Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв’язок «*ціль проекту-загальна мета*»  Ризики проекту.  НЕОБХІДНІ ФАКТОРИ і УМОВИ |
| Результати:  Прямі/матеріальні результати (товари та послуги), які надає проект та які контролюються менеджментом проекту | Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, що результати діяльності були надані? Мають включати відповідні деталі кількості, якості та часу. | Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто). | Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв’язок «*результат–ціль проекту*»  ЗОВНІШНІ УМОВИ |
| Заходи:  Завдання (робоча програма), які потрібно виконати для надання запланованих результатів (додатково у самій матриці) | Засоби: Які засоби необхідні для здійснення цих заходів? | Які джерела інформації про прогрес у заходах?  Витрати на реалізацію проекту | Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв’язок «*захід–результат*» |
|  |  |  | ПОПЕРЕДНІ УМОВИ |

Структурно-логічна матриця – інструмент, який допомагає в підготовці проекту і описує основні елементи проекту, відповідаючи на питання:

* нащо ми це робимо, який кінцевий результат ми очікуємо;
* що необхідно зробити для отримання результату і як ми можемо виміряти результати;
* хто залучений до проекту, які зовнішні фактори впливають на успіх проекту;
* де можна знайти необхідну інформацію для вимірювання успіху.

*Перша колонка – опис проекту* **–** відображає логіку втручання проекту, визначає пріоритетність цілей, що випливають з причинно-наслідкових зв’язків. Проект реалізує практичні заходи, котрі приводять до конкретних результатів. Усі разом взяті результати дозволяють досягнути загальної цілі проекту.

Друга колонка – такі показники для всіх видів задач, які можна об’єктивно перевірити.

Жодна задача проекту не повинна залишатися в матриці, поки для її оцінки не буде знайдено відповідний критерій. Без цього жодна ціль проекту не може вважатися правомірною, оскільки її виконання складно оцінити. Важливо також мати показники, що перевіряються, для результатів проекту, що дозволить досягнути консенсусу між зацікавленими сторонами при оцінці ефективності проекту.

Головний принцип – «якщо можна це виміряти, то можна цим управляти».

*Третя колонка* **–** джерела перевірки для кожного показника**.** Для перевірки деяких критеріїв може бути в наявності необхідна документація, для інших слід визначати строки збору інформації, що пізніше стане частиною Системи моніторингу та оцінки.

*У четвертій колонці*розміщуються припущенняпро можливі зовнішні фактори, що впливають на формування логіки втручання. В будь-якому проекті, який так чи інше впливає на довкілля, причинно-наслідкові відносини і вибір засобів для досягнення цілі завжди залежать від зовнішніх факторів, що знаходяться поза зоною контролю проекту.

Цілями включення припущень є наступне:

1. Оцінити потенціальні ризики проекту ще на етапі планування;
2. Забезпечити моніторинг ризиків на протязі впровадження проекту;
3. Надати надійну основу для внесення необхідних коректив у межах проекту.

*Відповідно до методології проектного менеджменту, концепція проекту повинна бути виражена у вигляді доступної для аналізу логіко-структурної схеми, що містить*:

* головну (стратегічну) мету проекту;
* послідовність цілей, досягнення яких забезпечить реалізацію головної мети проекту;
* послідовність дій та їх результатів, що призведуть до досягнення визначених цілей;
* показники успішності запланованих дій, отримання результатів та досягнення визначених цілей;
* перелік ресурсів, необхідних для виконання запланованих дій;
* джерела перевірки показників успішності проекту;
* перелік зовнішніх умов, що мають суттєвий позитивний або негативний вплив на проект на рівні цілей, результатів та запланованих дій відповідно;
* передумови реалізації проекту.

При цьому структурні складові повинні задовольняти таким вимогам:

* множина цілей проекту є необхідною і достатньою для досягнення головної мети проекту;
* існує логічний зв’язок між запланованими діями через проміжні результати до послідовності цілей та від послідовності цілей через результати їх досягнення до головної мети проекту;
* множина показників успішності є необхідною і достатньою для підтвердження досягнення запланованих цілей і отримання результатів;
* показники успішності мають кількісний вираз;
* джерела перевірки показників успішності проекту є офіційними проектними або статистичними документами;
* дії, що необхідні для отримання результатів та досягнення цілей проекту, заплановані з урахуванням визначених зовнішніх умов його реалізації;
* множина передумов є необхідною і достатньою для початку реалізації проекту;
* сукупність запланованих дій і припущень гарантують досягнення проміжних результатів;
* сукупність ресурсів забезпечують виконання запланованих дій;
* сукупність результатів і припущень гарантують досягнення цілей проекту.

*Структурно-логічна матриця для кожної складової національного проекту є універсальним форматом представлення концепції проекту, містить логіку цілей проекту, інструменти контролю їх досягнення, відповідні плани дій з оцінкою ресурсів, а також задає граничні зовнішні умови успішності реалізації проекту. Логічні зв’язки всередині структурно-логічної матриці дозволяють швидко зрозуміти концепцію проекту не вникаючи в деталі аналізу, проведеного при її підготовці.*

*Структурно-логічна матриця Національного проекту «Місто майбутнього»*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Логіка проекту | Індикатори перевірки | Джерела перевірки | Передумови, припущення та ризики |
| **Місія Національного проекту *«Місто майбутнього»*** – формування стратегічного плану та системи проектів розвитку міста.  **Стратегічна мета** *-* підвищення стандартів  якості життя населення на основі сталого розвитку шляхом модернізації інфраструктури міст, що сприятиме зростанню інвестиційної та туристичної привабливості, посиленню конкурентних позицій та міжнародних рейтингів місць України. | 1. Підвищення індексу якості життя населення на територіях реалізації проекту на \_\_\_ %; України у цілому на \_\_ %;  2.Підвищення інвестиційної та туристичної привабливості на територіях реалізації проекту на \_\_ %; України у цілому на \_\_ %;  3. Підвищення рейтингу конкурентоспроможності територій - місць реалізації проекту на \_\_ %; України у цілому на \_\_ %;  4. Збільшення ВРП на територіях реалізації проекту на \_\_%; ВВП на душу населення на \_\_ % щорічно в цілому по Україні | Звіти Державного управління статистики;  Рейтинг конкурентоспроможності Інституту розвитку менеджменту (ІMD);  Рейтинг підприємницької привабливості (Economist, Великобританія);  Рейтинг конкурентоспроможності регіонів України;  Рейтинг конкурентоспроможності Інституту розвитку менеджменту (ІMD);  Рейтинг підприємницької привабливості (Economist, Великобританія);  Рейтинг якості життя країни («International Living», Ірландія) |  |
| **Специфічні цілі:**  1. Формування інноваційної територіальної інфраструктури на основі стратегічного планування розвитку територій-місць реалізації проекту;  2. Збільшення прямих іноземних інвестицій;  3. Нормативно-правове забезпечення реалізації Нацпроекта;  4. Інтеграція національних проектів до системи державного та бюджетного планування | 1. \_\_\_% відповідності стратегічного плану розвитку території Генеральному плану території;  2. Забезпечення на \_\_\_\_ % реалізації стратегічних пріоритетів розвитку території;  2. \_\_\_ % щорічно отриманих дозволів на будівництво об’єктів туристичної, промислової, інженерної та інноваційної інфраструктури на території проекту;  6.Збільшення надходження прямих іноземних інвестицій на \_\_\_%;  8. \_\_\_ (кількість) внесених змін до законодавчих документів з метою врегулювання правових та організаційних засад діяльності суб’єктів відносин у сфері підготовки та реалізації національних проектів;  9. \_\_\_\_ (кількість) внесених змін до Бюджетного кодексу в частині адміністрування державних гарантій з метою фінансування національних проектів | Генеральний план території проекту;  Щорічні звіти про діяльність регіональних органів влади;  Звіти Головного управління статистики;  Звіт Державної агенції зайнятості населення;  Звіт про щорічне оцінювання інвестиційної привабливості регіонів та визначення індексу конкурентоспроможності;  Закон України «Про національні проекти»;  Закон України «Про інвестиційну діяльність»;  Бюджетний кодекс України | **Необхідні фактори і умови**  Сталий соціально-економічний розвиток країни;  Політична стабільність країни;  Ефективна співпраця місцевих органів влади, представників бізнесу, соціальних структур та громади;  Ефективна міжвідомча координація дій щодо реалізації проекту;  Активна інформаційна підтримка проекту;  Застосування технологічних інновацій в будівництві об’єктів інфраструктури;  Прискорення темпів будівництва;  Ефективне використання ресурсів у цілому (зокрема розвиненої транспортної мережі)  **Ризики:**  Подальше зниження ефективності інституцій;  Недостатня активність у бізнес середовищі;  Недієвість механізму міжвідомчої координації дій щодо реалізації проекту;  Незбалансованість або недостатність фінансування;  Недосконалість нормативно-правового забезпечення механізму ДПП;  Негативна реакція населення території проекту;  Неоптимальне зонування та містобудівні рішення;  Неефективне використання ресурсів території |
| **Результати:**  1.1. Розроблено та створено інноваційну інженерну та житлово-побутову інфраструктуру території проекту;  1.2. Забезпечено суттєве зростання кількості робочих місць, підвищення заробітної плати, вирішення житлово-комунальних проблем;  2.1. Розроблено інвестиційний паспорт території;  2.2.Реалізовано локальні інвестиційні проекти;  3. 1. Розроблено інфраструктуру підтримки інвестиційних проектів та розвитку малого і середнього бізнесу;  3.2.Створено центр державно-приватного партнерства;  4. Державою профінансовано підготовку територій під інвестиційні проекти; | 1.1.1. \_\_\_\_\_\_ га підготовленої території з усіма об’єктами інженерної інфраструктури та необхідними комунікаціями для реалізації локальних інвестиційних проектів;  1.1.2. \_\_\_\_ (кількість) об’єктів інноваційної функціональної інфраструктури;  1.1.3. \_\_\_ кв. м житлової площі на одного мешканця;  1.1.4. \_\_\_ (кількість) закладів побутової мережі;  1.1.5. \_\_ кв. м. оснащених зон відпочинку;  1.1.6. \_\_ (кількість) закладів соціальної мережі;  1.2.1. Зростання кількості робочих місць на \_\_ % щорічно;  1.2.2. Підвищення заробітної плати населення території – місця реалізації проекту на \_\_\_%;  1.2.3..Підвищення забезпеченості населення житлом на \_\_ % щорічно;  1.2.4. Підвищення якості надання комунальних послуг на \_\_% щорічно;  2.1.1. \_\_\_% розробки інвестиційного паспорту території – місця реалізації національного проекту  2.2.1 \_\_\_\_ (кількість) проведених інвестиційних комунікативних заходів;  2.2.2 \_\_\_ кількість підписаних меморандумів з майбутніми інвесторами;  2.2.3. \_\_\_ кількість реалізованих інвестиційних проектів;  2.2.4. зростання на \_\_\_\_% щорічно суми залучених іноземних інвестицій;  3.1.1. \_\_ кількість створених агентств з надання послуг по супроводу інвестиційних проектів  3.1.2. \_\_\_ кількість інвестиційних пропозицій;  3.2.1.\_\_\_кількість підписаних угод про державно-приватно партнерство в межах реалізації національного проекту;  3.2.2. \_\_\_\_% зниження ризиків ДПП щорічно;  4.1. \_\_\_\_\_ кількість підготовлених площадок для інвестиційних пропозицій;  4.2. \_\_\_% збільшення кількості підготовлених площадок для реалізації інвестиційних проектів щорічно | Статут Державно-приватної агенції;  Звіти про виконання будівельних робіт;  Акти здачі об’єктів нерухомості в експлуатацію;  Акти/договори купівлі-продажу земельних ділянок;  Реєстр отриманих дозволів;  Звіти проектної команди;  Звіт про фінансування;  Проектно-кошторисна документація;  Проектно-архітектурна документація;  Генеральний план забудови;  Звіти Податкової служби;  Щорічні Звіти керуючої компанії;  Звіти державної служби статистики | Гарантії інвесторам з боку держави;  Багатоканальне фінансування проекту;  Забезпечення фінансування створення базової інфраструктури з боку держави;  Залучення на початковому етапі крупних корпорацій у ролі інвесторів якірних об’єктів рекреаційної інфраструктури;  Залучення приватних інвесторів для розбудови необхідної і диверсифікованої інфраструктури;  Наявність необхідної кількості кваліфікованих спеціалістів різних категорій;  Залучення міжнародних експертів щодо місто планування;  Пільгові умови для ключових учасників проекту;  Наявність механізмів податкового стимулювання бізнесу;  Активна підтримка населення |
| **Заходи:**  1.1. Розроблення та затвердження Стратегічного плану розвитку території та Генерального плану розвитку території;  1.2. Розроблення та затвердження  проектно-архітектурної та проектно-кошторисної документації, визначення форми участі держави;  1.3. Вибір механізму девелопменту та схеми фінансування проекту;  1.4. Визначення джерел фінансування та пошук інвесторів;  1.5. Налагодження горизонтального кореспондування між галузевими програмами й заходами щодо реалізації національних проектів;  1.6. Розроблення і затвердження плану реалізації проекту «Модернізація інженерної, соціально-побутової інфраструктури та створення об’єктів інноваційної інфраструктури»;  1.7. Створення Керуючої кампанії;  1.8. Менеджмент проекту | **Засоби і ресурси:**  Генеральний план забудови  Проектно-архітектурна документації  Проектно-кошторисна документація  Кваліфіковані трудові ресурси  Фінансові ресурси  Інвестиційні кошти приватних інвесторів  Зарубіжні консультанти/експерти  Транспортні ресурси;  Інформаційні та телекомунікаційні ресурси;  Інфраструктурні ресурси | Обсяг фінансування національного проекту складає \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ грн.  З них за рахунок держави \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ грн. | Наявність спеціальної правової бази щодо механізмів підготовки території до реалізації проекту;  Підтримка проекту з боку міської влади;  Наявність зарубіжних експертів з досвідом реалізації аналогічних проектів;  Організація міжвідомчої взаємодії;  Технологічна готовність будівельних компаній;  Розвинений фінансовий ринок;  Наявність попиту на оренду земельних ділянок збоку крупних іноземних та вітчизняних компаній |
| 2.1. Створення інфраструктури інституційного забезпечення залучення прямих іноземних інвестицій;  2.2. Визначення і затвердження організаційного та правового механізмів реалізації інвестиційних проектів;  2.3. Проведення маркетингової кампанії для підвищення інвестиційної привабливості території;  2.4. Розроблення дорожньої карти інвестора та каталогу інвестиційних пропозицій  2.5. Створення системи інформаційної підтримки проекту |
| 3.1. Створення агентств з надання послуг по супроводу інвестиційних проектів;  3.2. Розроблення механізму реалізації державно-приватного партнерства та створення відповідної інституції |
| 4.1. Підготовлення площадок для реалізації інвестиційних проектів;  4.2. Підготовка інформаційно-комунікаційної інфраструктури;  4.3. Створення інноваційної інформаційної системи для забезпечення комплексного управління територією реалізації проекту;  4.4. Розроблення механізму створення і розширення кластерів (територіальних виробничих систем) |
|  |  |  | **Попередні умови:**  1.Готовність представників органів влади різного рівня до співпраці з бізнес-середовищем, громадою та суспільними організаціями  2. Наявність ключових ресурсів або «точок розвитку» на території реалізації проекту  3. Наявність невідкладної суспільно-значущої проблеми державного або світового рівню, розв’язання якої можливо за умов реалізації проекту  3. Високий рівень соціально-економічного розвитку території або, навпаки, локальна соціально-економічна криза  4. Відсутність на території значущих обмежень щодо реалізації проекту |