

А.М. Сутковий, О.В. Бірюков

**ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ
ФАЗИ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ**

Запропоновано визначення правового забезпечення проекту та правового аспекту проектного аналізу, наведено приклади документів, які забезпечують управлінську та юридичну підтримку проекту, доведена необхідність розгляду правового аналізу як окремого аспекту проектного аналізу, розглянуто можливість використання логічної формули «якщо-то-інакше» для цілей проведення правового аналізу на фазі ініціації проекту. Рис. 4, табл. 3, дж. 48.

Ключові слова: правове забезпечення проекту, фази проекту, документи проекту, компетенції менеджера проекту, стратегічні рішення

JEL O22

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. За даними [1, 2] до 8% проектів–стартапів в ІТ сфері терплять невдачі із-за юридичних складностей (насамперед обумовленими зовнішнім впливом - невідповідності основним нормам діючого законодавства). Досвід участі авторів даної публікації у реалізації проектів різних типів та аналіз причин їх провалів за результатами судових розглядів, що були ініційовані за позовами зацікавлених осіб, дозволяють стверджувати, що вказані значення характерні не тільки для ІТ проектів. Більше того, якщо враховувати й інші критерії невдач, такі як наявність розбіжностей з інвесторами/співзасновниками (13%) та інші, значна доля з них могла бути викликана не економічними причинами, а відсутністю професійної юридичної підтримки, наприклад, при формалізації домовленостей між засновниками, відносин з інвесторами, вибору правової форми для проекту, укладення контрактів, відповідно наведенні значення відсотку невдалих проектів обумовлених юридичними складностями може ще значно збільшитися [3, 4].

Причин такого стану у вітчизняній практиці управління проектами, на наш погляд, декілька: з одного боку - це брак наукових досліджень в цьому напрямку, відсутність у сучасній літературі з управління проектами опису підходів, методів та інструментів юридичного супроводу проектів, з іншого боку - ментальні (культурні) особливості, які виражаються у різному сприйнятті та відношенні до норм законів іноземними та вітчизняними фахівцями, у тому числі ситуації, що потребують формалізації особистих прав та обов'язків, їх виконання та захисту [5,6]. Враховуючи те, що Україна обрала європейський шлях розвитку та очікує на значні зовнішні інвестиції та реалізацію спільних з іноземними інвесторами проектів, питання їх юридичної підтримки є своєчасними, актуальними та цікавими як з практичної, так і наукової точки зору.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, і виділення невирішених раніше частин. Згідно з [7], в глосарії проектного менеджера за моделлю розвитку програмного управління (Programme Management Maturity Model – PMMM) використовується поняття «правового забезпечення проекту» (Legal Aspects) як сукупності правових (юридичних) норм, що регулюють діяльність щодо здійснення проекту.

В сучасній літературі з управління проектами підході, методи та механізми правового забезпечення проектів, на превеликий нажаль, не знайшли широкого відображення, тому звернемося до найбільш відомих стандартів. Так, наприклад, 80

контент-аналіз п'ятого видання РМВОК [8] за одиницями аналізу, що мають корінь «право» та «юрид» (таблиця 1), показав наступне: виявлено десять словосполучень, які включають в себе зазначені одиниці аналізу, відносяться до п'яти з десяти областей знань, або згадуються при описі процесів впливу організації на життєвий цикл проекту та при визначенні факторів середовища підприємства. За частотою використання словосполучень найбільш тісний зв'язок простежується з областю знань «управління закупівлями проекту» – 10; далі за зменшенням - вплив організації на життєвий цикл проекту – 4, управління зацікавленими сторонами проекту – 3, управління вартістю проекту – 2, управління людськими ресурсами проекту – 1, управління інтеграцією проекту-1, визначенні факторів середовища підприємства -1.

Таким чином, можна зробити висновок, що у РМВОК v.5 з позиції правового забезпечення проекту найбільша увага приділяється процесам управління закупівлями в проекті, в меншій мірі - питанням впливу організації на життєвий цикл проекту, процесам управління зацікавленими сторонами в проекті та іншим питанням. Але в самому стандарті відсутні описи методів, інструментів або формалізовані процедури з правового забезпечення проекту, можливо тому, що він орієнтований, перш за все, на інструменти управління проектом, а правові питання, мабуть, на думку авторів, носять підтримуючий характер, як на основі постійно діючих юридичних відділів в організаціях-учасниках проекту, так і тимчасово залучених експертів. Перекладення правового супроводу проекту та пов'язаного з ним юридичного ризику на окрему компанію, яка спеціалізується у даних питаннях, є досить відомою практикою. Прикладом цього є джерела [6, 9-15], в яких пропонуються послуги з правової підтримки проектів різних типів. Проте малий та середній бізнес також потребує юридичної підтримки для реалізації своїх менш масштабних, але не менш інноваційних проектів [16-18], при цьому для деяких типів проектів підтримка надається безкоштовно. У великих компаніях, які впроваджують проектне-орієнтоване управління, окрім юридичних відділів, спрямованих на підтримку функціональної діяльності, створюються підрозділи з юридичного супроводу проектів. Про це свідчить інформація про вакансії, резюме відповідних фахівців (менеджера проектів управління правовим забезпеченням проектної діяльності, менеджера юридичної підтримки проекту, менеджера проекту правового забезпечення та інш.) [19,20].

Робота юристів в проектах вимагає від них розуміння специфіки проектної діяльності, використання прийнятої в проектному менеджменті термінології [13,14], розробки відповідних підходів та інструментів [21-25]. Для проектних менеджерів також важливі знання з основ правового забезпечення проектної діяльності та розуміння необхідності юридичної підтримки проектів [26-29].

Слід зазначити, що в основах професійних знань та системі оцінки компетентності проектних менеджерів [30], які побудовані на базі міжнародних вимог IPMA, одним з елементів контекстуальної компетентності є «юридичний аспект». Згідно з описом цього елемента, керівництво проекту обов'язково повинно враховувати вплив законів і правил на проекти та програми, та з точки зору контексту їх реалізації обмежувати схильність до юридичного ризику (можливість подання судового позову проти даної організації, проекту). Нехтування цими положеннями може призвести до непередбачуваних витрат часу та коштів, навіть якщо Ви виграєте справи в суді. Окрім зовнішніх юридичних аспектів, керівництво повинно враховувати й внутрішні: «Унікати деліктних (цивільних) правопорушень, не пов'язаних з порушенням контракту або договору (деліктне законодавство захищає інтереси людини в сфері його

особистої безпеки, матеріальних засобів, фінансових ресурсів або репутації) і претензій у результаті таких дій» [30, с. 139]. Також акцентовано увагу на тому, що в рамках проекту регулярно приймаються рішення (на стратегічному, тактичному і навіть оперативному рівні), які мають юридичне значення. Вони повинні прийматися в правових межах і мати відповідне документальне оформлення. Використовується поняття «юридична стратегія організації» (Legal policies), яка, наприклад, може виражатися в тому, щоб «уся документація мала юридичну рецензію» або «всі зовнішні контракти, перш ніж вони будуть підписані, пройшли юридичне рецензування». У разі виникнення будь-яких важливих юридичних питань слід звертатися до юридичних консультантів (Legal advisors). Керівник проекту, програми і портфеля повинен розуміти, коли необхідна порада такого фахівця, і надавати консультантам відповідну інформацію про проект. Також необхідно визначити процедури роботи з консультантами, координувати будь-які їх вимоги з календарним графіком робіт, розуміти, яким чином прийняті рішення вплинуть на кінцевий продукт, витрати, ризики та можливості в проекті. Команда управління, виходячи з юридичних вимог, повинна розробляти або коригувати процеси управління проектом та відповідні процедури й документи. Елемент компетенції «юридичний аспект» має зв'язки з 16-ма іншими елементами з 52-х, які визначені в NCB UA v.3.0. Зв'язки вказують на те, що важлива інформація з одного елемента має велике значення для реалізації іншого елемента компетенції. В таблиці 2 наведені елементи компетенцій, які пов'язані з елементом «юридичний аспект» та наведена спроба визначити наявність зв'язку через терміни, що використовуються при опису їх змісту.

Порівнюючи РМВОК v.5 та NCB UA v.3.0 можна зазначити, що в останньому більше уваги надається питанню правового забезпечення проекту, але лише тільки з позиції вимог до компетенції проектних менеджерів.

Відповідно до методологічних положень, в управлінні проектами фаза ініціалізації проекту складається з декількох етапів (розробка концепції, техніко-економічне дослідження, бізнес-план, оцінний висновок експерта), наприкінці кожної з яких створюється відповідний документ та приймається стратегічне рішення щодо переходу до наступної стадії створення продукту проекту [31]. Проектний аналіз проводиться на початку етапу підготовки оцінного заключення, а його результати документуються у вигляді експертного висновку [32]. Одним з восьми аспектів проектного аналізу є інституційний аналіз, метою якого є оцінка впливу на проект сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів [33]. Деякі з авторів рекомендують проводити інституційний аналіз з позицій політичної, адміністративної, економічної та правової ситуації [34, 35]. В [36, 37] увага акцентована на організаційній та правовій точках розгляду інституційного аналізу, у тому числі, на наявності зафіксованої організаційної структури учасників проекту і розподілу функцій між ними, визначеної нормативно-правової бази проекту та схеми його реалізації, юридичної чистоти контрактів і договорів, укладених (або запланованих) компанією, аналізу організаційно-правової форми проектної компанії, учасників проекту або самого проекту.

Розгляд проекту з точки зору політичного та адміністративного оточення також важливі для обґрунтування рішення про доцільність інвестування та початку розробки проекту. Але, як зазначено в [32], більшість публікацій з питань проектного аналізу описують зазначені аспекти переважно на методологічному рівні (мета, завдання, основні напрямки, базові питання), рівень методів, моделей, підходів до проведення аналізу майже не розкрито, а рівень методик

(інструментів) проведення проектного аналізу більшою мірою відноситься до компетенції експерта.

Таблиця 1

Результати контент-аналізу PMBOK v.5 за термінами, пов'язаними з правовим (юридичним) забезпеченням проекту

Термін	Використовується в контексті	Область знань або група процесів, фази управління, проектний цикл	стор.
правові критерії	проведення переговорів про призначення персоналу	управління людськими ресурсами проекту	270
правові аспекти	планування управління закупівлями, розробки документації за вимогами	управління закупівлями проекту	361
правові (юридичні) відносини	складання угод, договорів	управління закупівлями проекту	356, 377
юридичні вимоги	стратегічного планування; складання бізнес-кейсу; розробки уставу проекту	управління інтеграцією проекту, вплив організації на життєвий цикл проекту, управління зацікавленими сторонами проекту	10, 31, 68
юридичні питання	визначення факторів, які не знаходяться під безпосереднім контролем команди проекту	вплив організації на життєвий цикл проекту, фактори середовища підприємства	29
юридичний відділ	прикладу як зацікавленої сторони; організаційної групи – внутрішньо зацікавлені сторони	вплив організації на життєвий цикл проекту, управління зацікавленими сторонами проекту	31, 33
юридична підтримка	поняття – підтримуючі експерти, при визначенні складу та структури команди проекту; експертної оцінки з юридичних питань при плануванні управління закупками	вплив організації на життєвий цикл проекту, управління зацікавленими сторонами проекту; управління закупівлями проекту	36, 365
юридична відповідальність та договірні відносини	необхідної інформації, яку слід враховувати при визначенні оцінок вартості при розробці базового плану за змістом проекту; процесу укладання договорів	управління вартістю проекту, управління закупівлями проекту	203, 357, 362
юридичний документ	роботи з угодами, договорами, що регулюють правові відносини між покупцем і продавцем	управління закупівлями проекту	357
юридичні наслідки	виконання зобов'язань та захисту законних прав	управління вартістю проекту, управління закупівлями проекту	203, 357, 380, 387

Таблиця 2

Зв'язок юридичного аспекту з іншими елементами компетенції проектного менеджера згідно NCB UA v.3.0

Елементи компетенції		Наявність зв'язку через терміни	стор.
технічні	Проектний ризик і можливості	чітко не визначені (опосередковано через розподіл ризику, страхування)	55
	Закупівлі та контракти	контракт, переговори, зобов'язання сторін, юридичний відділ, інтереси сторін, судові позови, борги, внутрішні угоди	72
	Інформація та документація	юридичні вимоги до документів, конфіденційність, законні вимоги до інформації, відповідність стратегії	76
	Закриття проекту	передача документації, закриття контрактів, звільнення	81
поведінкові	Самоконтроль	чітко не визначені (опосередковано через делегування обов'язків і завдань)	88
	Впевненість у собі	чітко не визначені (опосередковано через переговори, дебати, силу аргументації)	90
	Переговори	переговори, комунікації, розбіжності, конфлікти, компроміси, взаємовигідні рішення	105
	Конфлікти і кризи	арбітраж, контракт, аналіз ризику документування, посередник, причини і наслідки, співпраця, компроміс, уникнення або використання повноважень	107
	Етика	етичні стандарти, правила що мають юридичну підставу, моральні норми, межі свободи, кодекс, справедливість	113
контекстуальні	Підприємницька діяльність	юридичні аспекти при запуску проекту, їх вплив на хід проекту та продукт проекту, юридичний контекст на стратегічному, тактичному, операційному рівні	126
	Системи, продукти і технологія	чітко не визначені (опосередковано через розподіл обов'язків, документування, супровід технологій)	130
	Управління персоналом	чітко не визначені (опосередковано через розподіл обов'язків, документування, кадрові питання, організацію праці)	133
	Здоров'я, безпека, охорона праці та довкілля	законодавчі акти та стратегічний курс організації, юридична система, інструкції	135
додаткові	Методологія управління проектами в динамічному оточенні	чітко не визначені (опосередковано через консультації з управління, виклики, можливості, зміни плану, стратегії)	144
	Методології управління проектами створення інформаційних технологій	чітко не визначені (опосередковано через документування, аудит, рішення проблем, супровід)	149
	Бізнес-процеси управління проектами, програмами і портфелями організації	чітко не визначені (опосередковано через делегування повноважень, визначення та узгодження критичних факторів успіху, документування)	151

Таким чином, аналіз базових джерел знань з управління проектами та останніх досліджень в обраному напрямку дослідження показав, що питання правового забезпечення проекту є досить актуальним та поширеним в практиці і розглядається як з позиції оцінки впливу зовнішнього середовища (при проведенні проектного аналізу - правовий аспект), так і особливостей внутрішнього середовища (юридичний супровід) проекту. При цьому практично відсутні дослідження, які б цілісно пов'язували ці позиції та були підкріплені відповідними формалізованими підходами (інструментами), які можуть бути використані командою проекту, в першу чергу, на фазі його ініціалізації.

Мета статті. Розкрити сутність та особливості правового забезпечення взаємодії зацікавлених сторін проекту на фазі ініціалізації з позиції захисту їх інтересів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одна із спроб системно підійти до вирішення питання правового забезпечення проекту наведена у [22]. Автор відстоює точку зору, яка базується на тому, що система правового забезпечення проекту, під якою розуміється використання юридичних знань, методів і засобів на всіх етапах управління проектом з метою забезпечення ефективності та результативності проекту, є важливим інструментом управління. Основна мета системи правового забезпечення проекту - легалізація всіх інструментів проектної діяльності. Під легалізацією в даному випадку розуміється надання юридичної сили документам, діям, процедурам, що були створені або здійснювалися у ході реалізації проекту [22]. Формування системи базується на принципах цілісності (всєбічного аналізу юридичних аспектів проекту, здійснення процедур правового забезпечення на всіх фазах життєвого циклу проекту), комплексності (синтезу юридичних знань і методів управління), плановості (процедури правового забезпечення повинні носити плановий характер і бути спрямовані в першу чергу на попередження негативних подій), технологічності (процедури правового забезпечення проекту можуть бути стандартизовані для різних типів проектів). В роботі автором також розглянуті завдання та процедури системи правового забезпечення проекту за фазами його реалізації. Так, наприклад, на фазі ініціалізації характерною процедурою є проведення правового аналізу; на фазі розробки - розробка і затвердження нормативних актів проекту; на фазі реалізації – правовий моніторинг, застосування санкцій та стимулів, легалізація змін в проекті; на завершальній фазі – правовий аудит, закриття контрактів.

Розглянемо особливості правового забезпечення проекту та правового аспекту проектного аналізу на фазі ініціалізації. Під *правовим забезпеченням* будемо розуміти супровід діяльності з управління проектами у вигляді документів, що мають юридичну силу, та пов'язаних з ними інших документів. Під *правовим аспектом проектного аналізу* будемо розуміти аналіз експертом юридичної та управлінської документації за проектом з правової точки зору та в інтересах усіх зацікавлених сторін. Метою такого аналізу є отримання оцінки про можливість реалізації проекту з юридичної точки зору.

Для цього потрібно розуміти, які роботи виконуються на даній фазі, які приймаються рішення (рис. 1), яким чином вони можуть бути юридично оформленні, як можуть вплинути на подальший розвиток проекту та на результати проведення проектного аналізу у вигляді експертного висновку (рис. 2).

Проектний аналіз (в аспекті правової складової) повинен проводитись як мінімум з трьох позицій: оцінки впливу зовнішнього оточення проекту (аналіз законодавства, визначення особливостей розробки та реалізації проекту за різними аспектами), оцінки формалізації взаємодії учасників проекту (аналіз

договорів, угод, контрактів між учасниками проекту, організаційно-правової форми проекту), оцінки прав та обов'язків окремого учасника проекту (особисті контракти та інш). А також, в залежності від актуальності питань, що розглядаються на кожній з трьох позицій та етапів життєвого циклу проекту, аналіз може проводитись на базовому, поглибленому або детальному рівні. В [32] запропоновано підхід, який базується на ітераційності робіт по виконанню проектного аналізу, а також циклічності їх проведення, що дозволяє виявити помилки на шляху до формування остаточного експертного висновку (рис.1, позначки 1 та 2).

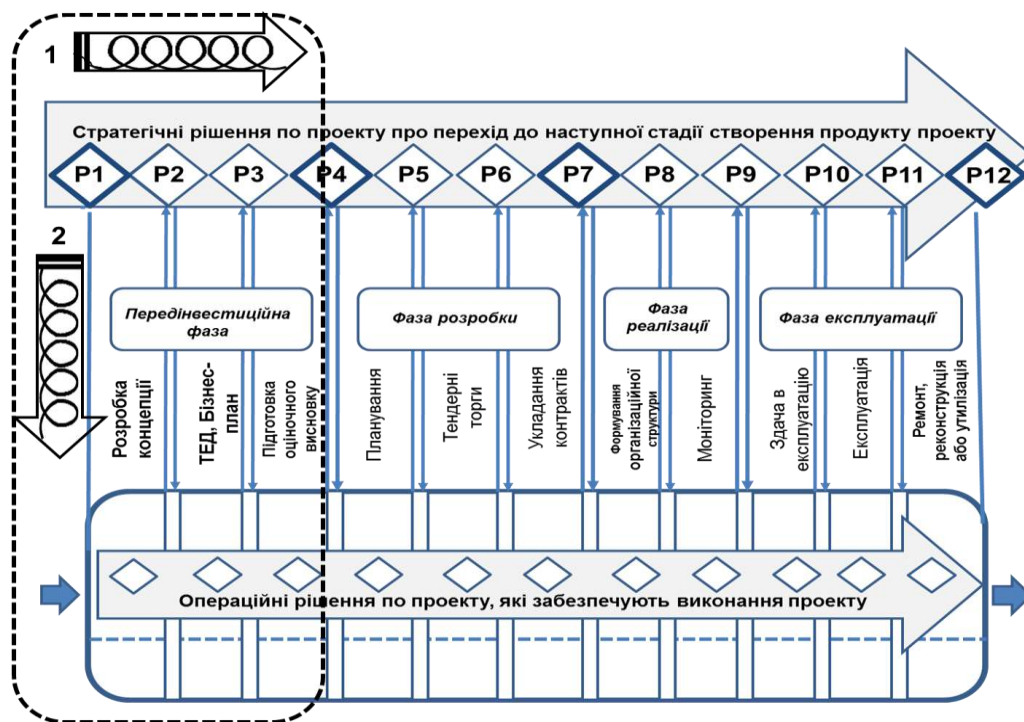


Рис.1. Розподіл управлінських рішень за фазами та етапами життєвого циклу проекту [31], (P1-10 - стратегічні рішення з проекту, додано: 4 – напрямок проведення правового аспекту проектного аналізу на стратегічному рівні, 5 – на тактичному та операційному рівнях)

Такий підхід обумовлено специфічними особливостями, які притаманні фазі ініціалізації проекту і полягають у тому, що на її етапах кількість та якість інформації по проекту швидко зростає, а частина рішень приймається і фіксується у документації з урахуванням неповноти та рівня достовірності інформації (особливо числової). Тому важливо чітко фіксувати (у тому числі з юридичної точки зору) ті положення, які є базовими (незмінними по проекту, або змінюються лише у крайніх випадках), наприклад, результати узгодження інтересів сторін, розподіл обов'язків, визначення організаційно-правової форми проекту та інш., і ті положення, які будуть змінені або уточнюватись у ході виконання проекту (деякі планові показники діяльності). Це має велике значення для розуміння, насамперед, ступеня відповідальності сторін, як приклад, для проектного менеджера, який виступає і як замовник, і як виконавець в проекті

(особливо це актуально для проектів, які виконуються в умовах динамічної зміни середовища) [25].

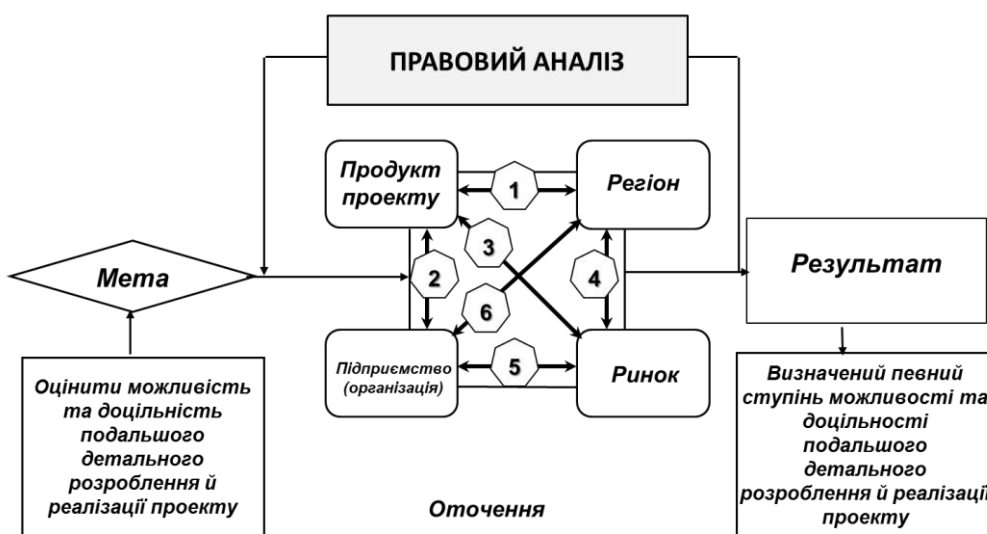


Рис.2. Системна модель проведення проектного аналізу [32], (додано елемент правового аналізу на зворотному зв'язку)

1-6 - аспекти проектного аналізу: 1 – соціально-екологічний, 2 – технічний, 3 – комерційний, 4 – економічний, 5 – фінансовий, 6 – соціально-інституційний

Для того, щоб врахувати зазначені особливості при формуванні документів, які необхідні для ефективного правового забезпечення проекту (мають юридичну силу), та реалізації їх зв'язку з управлінською документацією (на стратегічному, тактичному і навіть операційному рівнях, див. рис.1), пропонується використовувати підхід, запропонований у [40]. Він базується на понятті смислової цілісності, яку можна забезпечити на основі застосування семантичної формули системної тріади (інтуїціо-раціо-емоціо). З юридичної точки зору їм відповідає структура норми права (правил поведінки), яка характеризується єдністю і взаємозв'язком трьох складових елементів: диспозиції, гіпотези і санкції. Гіпотеза вказує на життєві умови, фактичні обставини вступу норми в дію, реалізації її диспозиції. Диспозиція визначає права і обов'язки суб'єктів права, встановлює можливі та належні варіанти їх поведінки. Санкція передбачає наслідки порушення правової норми, визначає вид і міру юридичної відповідальності для порушника її положень. Кожен з елементів пов'язаний з іншими і має свої чітке призначення, тому виключення навіть одного з них порушує цілісність. Як прийнято вважати в юридичній науці, «без гіпотези норма безглузда, без диспозиції немислима, без санкції безсила» [41].

Таким чином, структура юридичної норми як логічний взаємозв'язок гіпотези, диспозиції та санкції в найбільш загальному і короткому вигляді може бути виражена формулою (цілісною системною тріадою): «якщо – то – інакше (або в іншому випадку)». Для відображення цього нами запропонована модель на рис. 3.

З точки зору авторів, правовий аспект аналізу треба виділити з інституційного як окремих. В системній моделі проектного аналізу,

запропонований в [32], він відіграє роль «призми», через яку має здійснюватись зворотній зв'язок між результатом та метою системи (рис. 2). У такому разі він повинен цілісно охоплювати як елементи системи, так і зв'язки між ними, а також давати загальну оцінку результату їх взаємодії – результату системи. При визначенні надсистем (наприклад, для елемента «регіон» - це «держава») і підсистем (для елемента «організація» - це «підрозділи», «окремі особи-учасники проекту») можна ітераційно, в залежності від стану інформаційного забезпечення (динамічності зміни стану факторів), проводити правовий аналіз на базовому, поглибленому або детальному рівні з точки зору (позиції) впливу зовнішнього оточення, взаємодії учасників проекту та окремих учасників. Правовий аналіз проводиться окремо і для зв'язків системи, які відображають аспекти проектного аналізу (технічний, екологічний, комерційний, фінансовий, економічний, соціальний, інституційний). Такий погляд відрізняється від традиційного, відповідно до якого він проводиться в межах інституційного аналізу. Але можливість застосування запропонованого авторами підходу підтверджується низкою публікацій, в яких акцентовано увагу саме на конкретних аспектах [42-45] (в наведених у посиланнях прикладах на технічному, екологічному, фінансовому аспектах проектного аналізу).

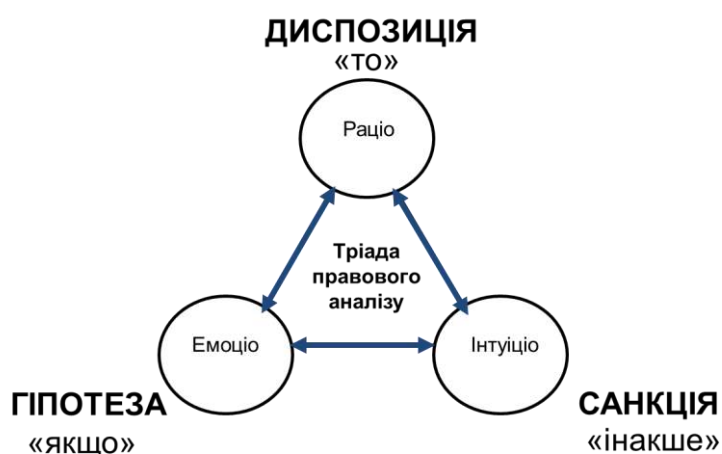


Рис.3. Модель цілісного представлення правового аналізу проекту через системну тріаду

Запропонована системна тріада у вигляді «якщо – то - інакше» може застосовуватись не тільки для аналізу юридичних документів, супроводжуючих проектну діяльність (які за своїм змістом повинні їй відповідати), але і для аналізу логічного зв'язку між юридичними документами та управлінською документацією на стратегічному (рис. 1, позначка 1; рис. 4 - горизонтальний напрямок), тактичному і операційному рівнях (рис. 1, позначка 2; рис.4 - вертикальний напрямок). Акцент зроблено саме на відстеженні логічності, тому що конфігуратори (структура документів, термінологія, яка в них використовується, комунікаційні зв'язки для передачі інформації) можуть принципово відрізнитись на зазначених рівнях [46].

Якщо на фазі ініціалізації проекту переважає горизонтальний напрямок правового аналізу, то на фазі розробки та реалізації проекту (особливо в межах моніторингу) важливу роль відіграє вертикальний напрямок (рис.4).



Рис. 4. Горизонтальний та вертикальний напрямки правового аналізу на фазі моніторингу проекту (на основі структури взаємодії учасників фази) [47]

Розглянемо, чи реалізується логіка системної тріади «якщо (гіпотеза) – то (диспозиція) – інакше (санкція)» на базовому рівні проведення проектного аналізу. Питання цього рівня розглядаються у багатьох підручниках, є стандартними, тобто на 100% не залежать від особливостей проекту та унікальності проектних альтернатив, що досліджуються [32].

Розглянемо це на прикладі структури проведення технічного аналізу [32, с 186-189]. Так, перший етап – визначення місця знаходження проекту та об'єктів будівництва проекту за змістом робіт - включає аналіз земельної ділянки, наявність та якість сировини, наявність ринків збуту та інше, описує існуючу ситуацію, тому відноситься до гіпотези. Наступні етапи – обґрунтування вибору масштабу проекту, вибір технології виробництва та устаткування, ідентифікація інфраструктури об'єкта проектування, розробка проектної документації, підготовка графіка здійснення проекту за своєю сутністю доцільно розглядати як можливі варіанти поведінки, а тому віднести до диспозиції. Етапи, пов'язані з оцінкою витрат на здійснення та експлуатацію проекту, матеріально-технічного постачання, розрахунку витрат на виробництво та збут продукції – стосуються оцінки наслідків від запланованої поведінки, отже, їх доцільно віднести до санкції. На поглибленому та детальному етапі проведення правового аналізу, з урахуванням специфіки проекту, експерту доведеться працювати з конкретними документами, наприклад, актом на право власності на земельну ділянку, різними договорами, контрактами та іншою інформацією за раніше згаданими етапами та роботами, з точки зору їх юридичної сили та впливу на проект. Якщо на етапі гіпотези або диспозиції будуть виявлені проблемні питання, пов'язані з

юридичним ризиком, необхідно прийняти рішення щодо його уникнення або прийняття з обов'язковим розумінням того, як це вплине на санкції. При цьому слід розуміти, що санкції не обов'язково пов'язані з негативними наслідками, але також і з позитивними. І при проведенні правового аналізу з позицій комерційного, інституційного та інших аспектів, слід враховувати фактор активної (динамічної) взаємодії/протидії елементів системної моделі проведення проектного аналізу (конкурентів, органів влади, законодавства та інш.).

Зв'язок між управлінськими документами та документами, які мають юридичну силу, наведено в таб. 3.

Таблиця 3

Зв'язок між документами управлінського та юридичного напрямку

Стратегічні рішення	Управлінський документ (точність числової інформації)	Типові питання, що вирішуються, уточнюються в управлінському документі (учасники)	Документ супроводження діяльності, який може мати юридичну силу *- перелік неповний
P1	Бізнес-ідея проекту [31], Бачення проекту [38] ($\pm 40\%$ - $\pm 50\%$)	Причини ініціалізації проекту, сутність запропонованої інноваційної ідеї, мета проекту, ключові властивості продукту проекту, очікувані вигоди, обмеження, припущення, ризики (ініціатор, потенційний менеджер проекту)	залежно від ступеня формалізації: усна домовленість, неофіційний або офіційний лист, договір* з консультантом, експертом, наказ про початок проекту*
P2	Концепція проекту ($\pm 30\%$ - $\pm 40\%$), устав проекту ($\pm 25\%$ - $\pm 35\%$), логічна матриця	Причини ініціалізації проекту, опис проблеми яка буде розв'язана за допомогою продукту проекту, сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми, деталізована мета проекту, опис інтересів зацікавлених сторін, очікувані вигоди, характеристики продукту проекту та критерії їх досягнення, масштаб та зміст проекту, обмеження, припущення, ризики. (спонсор, інвестор, ініціатор, замовник, менеджер проекту, інші зацікавлені сторони)	угода про наміри, угода про конфіденційність*, попередній договір про передачу ноу-хау*, меморандум про взаєморозуміння з представниками влади та інститутами громадянського суспільства
P3	Техніко-економічне дослідження, бізнес-план проекту	Існує декілька підходів до побудови структури документів тому перелік питань які розглядаються може бути різним (ініціатор, інвестор, замовник, менеджер проекту)	договори на проведення досліджень*, на розробку бізнес-плану*, угода про конфіденційність*
P4	Оціночний висновок експерта	Існує декілька підходів до побудови структури документу, але зазвичай він включає питання щодо попереднього аналізу здійсненності проекту, по функціональним аспектам проектного аналізу, аналізу ризиків, загального висновку та рекомендацій (експерт, проектний менеджер)	договір з експертом*, угода з експертом про конфіденційність*, договір простого товариства* (у разі реалізації проекту без створення юридичної особи)

При цьому слід зазначити, що вибір тих чи інших форм документів та їх змістове наповнення залежить від конкретної проектної ситуації. Але все ж хотілося б акцентувати увагу на тому, що на фазі ініціалізації значна роль відводиться проведенню переговорів (з метою узгодження волі та з'ясування взаємних інтересів зацікавлених сторін) та заключенню переддоговірних документів, що забезпечують укладення в майбутньому договору між сторонами. Зокрема це:

- документи, що фіксують факт зустрічей і ведення переговорів;
- документи, що фіксують попередні підсумки переговорів;
- документи, що мають характер попереднього договору;
- документи, що опосередковують врегулювання розбіжностей.

Оскільки дані документи забезпечують укладення договору в майбутньому, вони, за винятком попереднього договору та оферти, не тягнуть за собою жодних юридичних наслідків.

Основним документом, що фіксує факт початку ведення переговорів, є протокол запису ділової бесіди. Даний документ не носить суто юридичного характеру і має на меті зафіксувати зустріч представників сторін, а також коло обговорюваних проблем і питань [48].

Протокол про наміри, угода про співробітництво та протокол про результати проведення переговорів, так само як і протокол запису бесіди, не накладають на учасників переговорів будь-яких фінансових і юридичних зобов'язань, однак, щоб уникнути протиріч про це найкраще вказати безпосередньо в тексті документа. Це основні документи, які фіксують попередні підсумки переговорів.

За попереднім договором сторони зобов'язуються укласти в майбутньому договір на умовах, передбачених попереднім договором. Попередній договір повинен містити умови, що дозволяють встановити предмет, а також інші істотні умови основного договору. Зобов'язання, передбачені попереднім договором, припиняються, якщо до закінчення строку, в який сторони мають укласти основний договір, він не буде укладений або жодна із сторін не направить іншій стороні пропозицію укласти цей договір.

Одним із способів укладення договору є його укладення шляхом обміну документами за допомогою поштового, телеграфного, телетайпного, телефонного, електронного чи іншого способу зв'язку. В такому разі укладення договору здійснюється за допомогою оферти. Офертою визнається адресована одній або кільком конкретним особам пропозиція, яке досить виразно і визначено висловлює намір особи, яка зробила пропозицію, вважати себе стороною що уклала договір з адресатом, яким буде прийнято пропозицію. Оферта повинна містити істотні умови договору. Необхідно, щоб пропозиція була прийнята (акцептована), оскільки договірні відносини між сторонами виникають не з самої оферти, а із схвалення його сторонами. Якщо у сторони, яка одержала проект договору, є заперечення щодо його умов, то дана сторона складає протокол розбіжностей.

Таким чином, при проведенні переговорів визначають наступні етапи: підготовка переговорів, процес переговорів, досягнення згоди, підписання підсумкового документа. На заключній стадії, незалежно від того, чи були переговори успішними чи безрезультатними, їхні підсумки повинні бути обговорені й оформлені у вигляді юридичного документа (договору, контракту, угоди); передбачено порядок контролю виконання прийнятих домовленостей; досягнутим домовленостям надано формалізований вигляд і розроблені механізми примусу й зобов'язань (гарантії виконання, строки та розмір санкцій, справедливість і неупередженість контролю) [48].

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. В результаті проведених досліджень встановлено, що в різних стандартах та

моделях з управління проектами використовуються поняття «правового забезпечення проекту», «юридичного аспекту» діяльності проектного менеджера, «юридичної стратегії організації», «інституціонального аналізу проекту» та інших, що підтверджує важливість розгляду правових питань в сучасних проектах. Проте потерігається відсутність відповідного інструментарію, доступного саме менеджерам проектів. (Аналіз останніх досліджень, та виділення невирішеної частини проблеми виконано Бірюковим О.В.).

В роботі запропоновано власне визначення правового забезпечення проекту та правового аспекту проектного аналізу. *Під правовим забезпеченням розуміється супровід діяльності з управління проектами у вигляді документів, що мають юридичну силу, та пов'язаних з ними інших документів* (автор Сутковий А.М.). Це визначення, на відміну від раніше відомих, дало змогу виділити документи, які при здійсненні проектною діяльністю мають безпосередню суто юридичну силу, встановлюють правовідносини з зовнішнім оточенням проекту, учасниками проекту на рівні організацій та на рівні осіб. Такі документи розробляють безпосередньо юристи. При виникненні конфліктних ситуацій вони мають першочергове значення. А також виділені інші супроводжувальні документи, які призначені для налагодження ефективної управлінської діяльності в проекті на стратегічному, тактичному та операційному управлінських рівнях. Ці документи можуть розробляти різні зацікавленими сторонами, учасниками проекту за допомогою різних конфігураторів із залученням, за необхідністю, юристів. Для визначення наявності логічного зв'язку між зазначеними документами в умовах можливої зміни їх змісту під час реалізації проекту в роботі запропоновано підхід, який базується на використанні семантичної формули системної тріади (ідея проф. Рача В.А.). Співставлення структури системної тріади із структурою норми права дозволило використати логічну формулу «якщо-то-інакше» для цілей правового аналізу проекту в горизонтальному напрямку – за аналізом прийнятих стратегічних рішень, та у вертикальному напрямку - за рішеннями на стратегічному, тактичному, оперативному рівнях управління (автор Сутковий А.М.). Під правовим аспектом проектного аналізу в роботі розуміється *аналіз експертом юридичної та управлінської документації за проектом з правової точки зору та в інтересах усіх зацікавлених сторін*. Метою такого аналізу є отримання оцінки про можливість реалізації проекту з юридичної точки зору (запропоновано Сутковим А.М.). Таке визначення дало змогу розглядати правовий аспект не як один із елементів інституційного аналізу, а як окремий рівноправний аспект поряд з іншими функціональними аспектами. За рахунок виділення ролі правового аспекту як «надсистемного» по відношенню до інших функціональних аспектів, який забезпечує їх цілісність (ідея Рача В.А.) удосконалено системну модель проведення проектного аналізу. Це здійснено шляхом визначення місця правового аспекту на зворотному зв'язку між результатом та метою системи (автор Сутковий А.М.).

В подальшому автори планують зібрати практичні приклади та факти, які підтверджують теоретичні положення даної роботи. Їх аналіз та узагальнення стане основою для більш детальної розробки та реалізації механізму правового аспекту проектного аналізу, дозволить перейти до етапу розробки зручних для зацікавлених сторін та ефективних інструментів реалізації компоненти правової підтримки проектів.

ЛИТЕРАТУРА

1. ТОП-20 причин провала стартапов по версии CB Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://inventure.com.ua/news/world/top_20_prichin_provala_startapov_po_versii_cb_insights.
2. Главная причина провала ИТ-проектов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16306>.

3. 101 Common Causes – Why Do Projects Fail? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://callear.com/WTPF/?page_id=2338
4. Зайцева, Е. Стартап: важные юридические предосторожности [Электронный ресурс] / Е. Зайцева. – Режим доступа: http://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA007977.
5. Дубограев, Д. Основные причины провалов стартапов. Правовые рецепты успеха и поражений. Американский опыт [Электронный ресурс] / Д. Дубограев. – Режим доступа: <http://www.park.by/post-1011/?lng=ru>.
6. Недвижимость. Строительство. Инвестиции. Адвокатское бюро «Качкин и Партнеры». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kachkin.ru/files/pdf/Kachkin_Brochure_2015_RE_rus_web.pdf
7. Глоссарии – РМММ Правовое обеспечение проекта (Legal Aspects) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pm-glossary.com/glossaries/84-pmmm/1761-legal-aspects>.
8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (пятое издание PMBOK®) Project Management Institute, Inc. 2013. – 586 с.
9. Andam Global Development. Legal support of projects [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://andamdevelopment.com/legal-support-of-projects.php>.
10. About the Legal Support Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawcentreni.org/lsp.html>.
11. Law Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.projectlaw.fi/english/juridiikka.html>.
12. Goltsblat BLP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gblplaw.com/services/29/>
13. Юридическое сопровождение инвестиционных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://law-leader.ru/soprovojden>.
14. Legal support to deals and investment projects [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://branan.ru/en/expert/legal-support.php>.
15. Legal study and legal support of a construction project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yust.ru/eng/company/successful-projects/2889>.
16. Transforming Rehabilitation Legal Support project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.clinks.org/support-support-vcs-organisations/transforming-rehabilitation-legal-support-project>.
17. Legal support of the project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ctkeuro.ru/index.php?LANG=ENG&p=Legal_support.
18. Legal Services for small and medium-sized Businesses at home and abroad [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ikasteleiner.com/en/pdf_download/summary.pdf.
19. Менеджер проектов управления правового обеспечения проектной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.ru/hh/view/15720704/>.
20. LinkedIn. Legal Support Project Manager [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.linkedin.com/title/legal-support-project-manager>
21. The Legal Project Management. Quick Reference Guide. Tools and templates to increase efficiency. Boston: LegalBizDev.com, 2010. – p.31 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.legalbizdev.com/files/PMG3samplechaptersEx.pdf>
22. Белешова, А.В. Система правового обеспечения проекта как инструмент управления [Электронный ресурс] / А.В. Белешова. – Режим доступа: <http://www.partnercons.ru/katalogstatej/upravlenie/sistemapravovogoobespechenijaproektakainstrumentu>.
23. Механизмы правового обеспечения проектов и интересов участников российской системы государственно-частного партнерства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eabusinessdevelopment.net/index.php/2014-06-16-10-10-07>.
24. Туваева, Е.С. Правовое обеспечение экономического проекта [Электронный ресурс] / Е.С. Туваева. – Режим доступа: <http://politika.snauka.ru/2015/04/2730>.
25. Сарвино, Ю. Юридическое обеспечение проектной деятельности в условиях нестабильности [Электронный ресурс] / Ю. Сарвино. – Режим доступа: http://www.bogdanov-associates.com/rubrs.asp?art_id=1121&rubr_id=806.
26. Правовое обеспечение проектной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ido.tsu.ru/obuchenie/pravovoe_obespechenie.php.
27. Правовое обеспечение проектной деятельности в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- http://portal.tpu.ru/fond2/download_doc/70613/17_pravovoe_obespechenie_proektnoy_deyatelnosti_v_ng_otrasli_bazovaya.pdf.
28. Legal support of activity, projects, transactions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.insei.ru/en/uslugi/yuridicheskoe_soprovozhdenie/.
29. Беземцев, Е.В. Методика бизнес-планирования. Юридическое обеспечение проекта [Електронний ресурс] / Е.В. Беземцев. – Режим доступу: http://polbu.ru/bezemcev_businesspl/ch09_i.html.
30. Бушуев, С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) [Текст]/ С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
31. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: Навчальний посібник [Текст]/ В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва. – К.: вид-во "К.І.С.", 2010. – 276 с.
32. Рач, В.А. Проектний аналіз: Підручник / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко. Електронний ресурс, режим доступу www.pm.lg.ua.
33. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник [Текст]/ В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
34. Савчук, В.П. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Електронний ресурс] / В.П. Савчук. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/73698/>.
35. Кучеренко, В.Р. Бізнес-планування фірми: Навч.посіб. [Текст]/ В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. - К.:Знання,2006. – 423с.
36. Інституційний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15060913/ekonomika/institutsiyniy_analiz.
37. Никонова, И.А. Проектный анализ и проектное финансирование [Текст]/ И.А. Никонова. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 154 с.
38. Видение проекта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://project.mentoors.com/?p=47#more-47>
39. Что такое приказ о запуске проекта и зачем он нужен?! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pmexperience.org/ru/content/chto-takoe-prikaz-o-zapuske-proekta-i-zachem-nuzhen>
40. Баранцев, Р.Г. Тринитарный критерий целостности [Електронний ресурс] / Р.Г. Баранцев // Академия Тринитаризма. – М., Эл. № 77-6567, ... Режим доступа: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0226/002a/02260063.htm>.
41. Структура юридической нормы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/teoria-gosudarstva-i-prava-1/58.htm>
42. Legal Aspects of Project Finance Documenting, Drafting and Negotiation Techniques [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ip3.org/ip3_site/images/pdf/course-brochures/1520-WA_Legal_Aspects_of_Project_Finance_Nov_2015.pdf.
43. Legal Aspects of Clean Energy Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.inti.gob.ar/e-renova/erTO/imagenes/Legal_Aspects_of_Clean_Energy_Projects.ppt
44. Legal Analysis of Existing Schemes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://crispproject.eu/wp-content/uploads/2015/05/CRISP_WP4_D.4.1_Legal-analysis-of-schemes-30-April_compressed.pdf
45. Business models, Legal Aspects and Deployment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.safespot-eu.org/documents/D6.4.2_Analysis_Of_Legal_Aspects.pdf.
46. Медведєва, О.М. Інтеграційний механізм ефективної комунікації в проектах: автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22 [Текст]/ О.М. Медведєва; КНУБА. – К., 2006. – 23 с.
47. Медведєва, О.М. Середовище взаємодії зацікавлених сторін проекту як об'єкт управління проекту сприяння процесам розвитку організації [Текст]/ О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 151-161.
48. Документальное оформление преддоговорных отношений [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://orioncom.ru/demo_bkb/dogovory/sdelki/3.htm.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Тесля Ю.М.

Стаття рекомендована до
публікації 30.11.2015 р.