

A complex network diagram with various sized nodes in black, blue, and grey, connected by thin lines. The background is a light blue gradient.

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

ТЕМА 3.

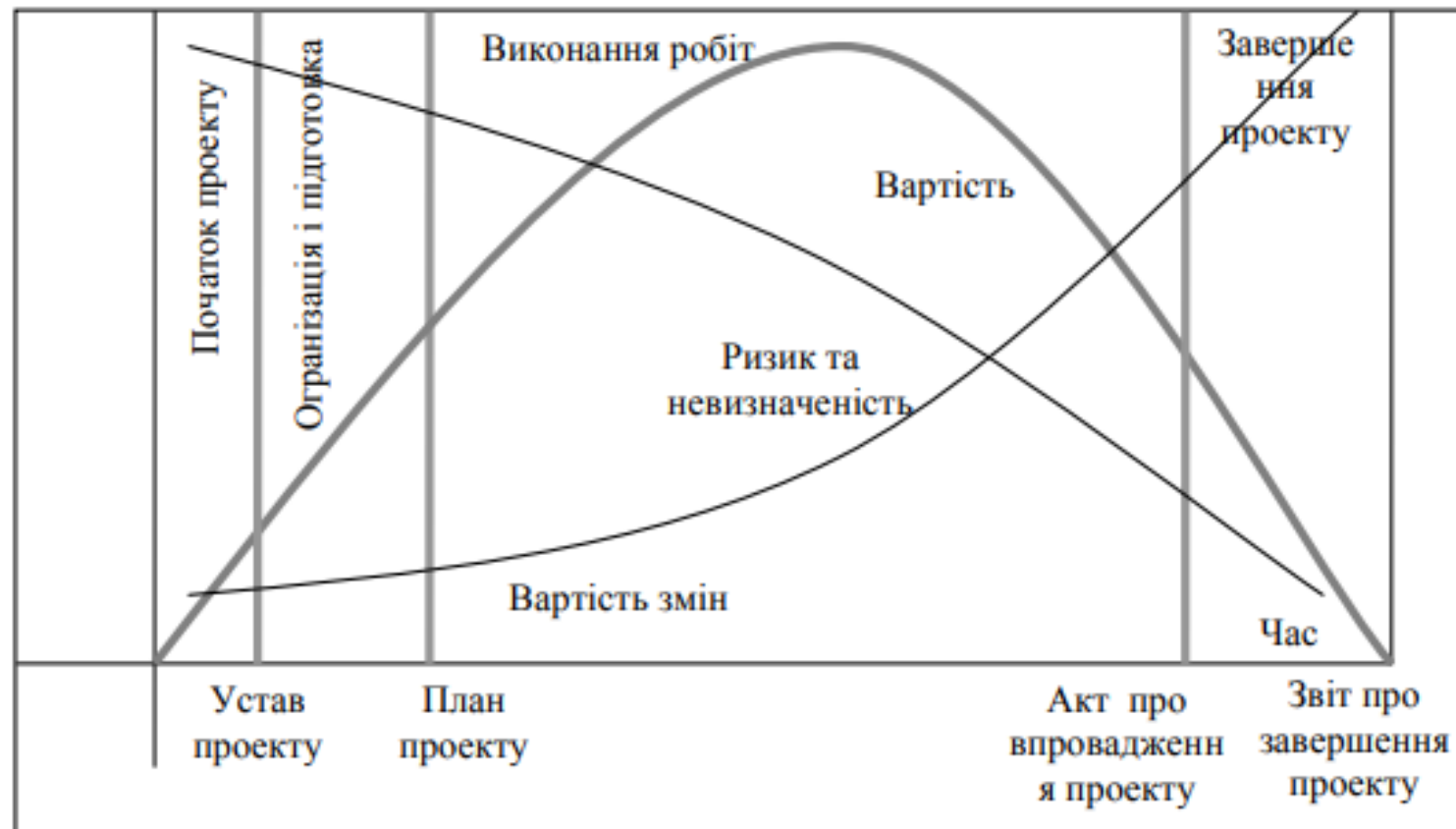
# План

- 3.1. Концепція життєвого циклу проекту.
- 3.2. Підходи до поділу життєвого циклу на фази.
- 3.3. Визначення тривалості та вартості передінвестиційних досліджень
- 3.4. Зміст фаз, стадій та етапів життєвого циклу інвестиційного проект

# 3.1. Концепція життєвого циклу проекту

- Розробка проекту як проміжок часу з моменту появи проекту до моменту його закінчення може бути представлена у вигляді циклу, який складається з окремих фаз, стадій та етапів. Змінюючи один одного у часі, вони характерні для будь-якого проекту незалежно від його виду, складності та обсягу здійснюваних робіт. Ця послідовність процесів дістала назви «життєвий цикл проекту».
- Життєвий цикл проекту — це період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) і отриманням останньої вигоди (ліквідація проекту).
- Життєвий цикл проекту - набір фаз, через які проходить проект з моменту його ініціації до моменту закриття. Фази, як правило, є послідовними, а їх назви та кількість визначаються потребами в управлінні і контролі організації або організацій, залучених в проект, характером самого проекту і його прикладної області.
- Поняття життєвого циклу проекту є одним з найважливіших для менеджерів, оскільки, власне, поточна стадія проекту визначає задачі та види діяльності менеджера, методики та інструментальні засоби, які необхідно використати на цьому етапі.
- Проект може бути розбитий на фази залежно від функціональних або часткових цілей, проміжних або поставляються результатів, визначених контрольних подій всередині загального змісту робіт або доступності фінансів. Фази, як правило, обмежені в часі, і мають початкову і кінцеву або контрольну точку. Життєвий цикл може документуватися в рамках методології управління проектами.

# Розвиток проекту у часі



Узагальнена  
структура життєвого  
циклу, як правило,  
відображає наступні  
характеристики

- Вартість і забезпечення персоналом невеликі на початку, досягають пікового значення в міру виконання робіт і стрімко падають на етапі завершення проекту.

- Типова крива вартості і забезпечення персоналом може застосовуватися не до всіх проектів. Наприклад, проект може вимагати значних витрат з метою забезпечення його необхідними ресурсами на початку його життєвого циклу або бути повністю забезпечений ресурсами дуже рано в своєму життєвому циклі.

- Ризик і невизначеність мають найбільші значення на початку проекту. Ці фактори зменшуються по ходу реалізації проекту в міру прийняття рішень і прийняття проміжних результатів.

- Здатність впливати на кінцеві характеристики проекту без істотного впливу на вартість має найвище значення на початку проекту і зменшується в міру просування проекту до завершення.

Залежно від способу управління та оригінальності підходів до управління підходи до поділу життєвого циклу проекту можуть бути

- **Предикативними (інтелектуальними) або керованими планом.** Це вид життєвого циклу проекту, при якому зміст проекту, а також терміни і вартість, необхідні для виконання даного змісту, визначаються на якомога більш ранній стадії життєвого циклу. Ці проекти проходять через ряд послідовних фаз, при цьому кожна фаза, як правило, фокусується на підгрупі операцій проекту і процесів управління проектом. Робота, яка виконується в кожній фазі, зазвичай відрізняється від робіт попередньої та наступної фаз, тому склад і навички, що вимагаються від команди проекту, можуть відрізнятися від фази до фази. Під час ініціації проекту команда проекту фокусується на визначенні загального складу продукту і проекту, розробляє план досягнення мети (і будь-яких пов'язаних з ним результатів), після чого переходить до наступних фаз. Зміни до кінцевої мети та способів її досягнення ретельно контролюються і вимагають повторного планування і формального прийняття нового плану проекту. Предикативні життєві цикли, як правило, є кращими при ясному розумінні кінцевої мети, наявності достатньої бази галузевих методів, а також якщо продукт необхідно надати повністю для того, щоб він мав цінність для зацікавлених сторін

## Залежно від способу управління та оригінальності підходів до управління підходи до поділу життєвого циклу проекту можуть бути

- **Ітеративні життєві цикли** - це життєві цикли, при яких фази проекту (також звані ітераціями) навмисно повторюють одну або більше операцій проекту в міру того, як команда проекту починає краще розуміти кінцевий продукт проекту. Під час ітерації виконуються операції з усіх груп процесів управління проектом. Кожна ітерація завершується створенням певного результату або набору результатів (звіт, бачення результату, план, перелік, структура тощо). Наступні ітерації можуть удосконалювати ці результати або створювати нові. Кожна ітерація покращує кінцеві результати до тих пір, поки не будуть задоволені критерії виходу для фази, що дозволяє команді проекту використовувати зворотний зв'язок. У більшості ітеративних життєвих циклів для всього проекту в цілому розробляється високорівневе бачення, а деталізація змісту виконується послідовно в процесі кожної ітерації. Часто планування наступної ітерації здійснюється в міру виконання робіт в рамках змісту поточної ітерації і отримання результатів. Робота, виконання якої вимагається для певного набору кінцевих результатів, може відрізнитися за тривалістю і трудомісткістю, а команда проекту може змінюватися між або під час ітерацій. Ітеративні життєві цикли, як правило, є кращими, коли організації необхідно управляти змінами цілей і змісту проекту, зменшити складність проекту або якщо часткове послідовне виконання проекту є вигідною і має цінність для однієї або більше груп зацікавлених сторін без здійснення впливу на остаточну кінцеву мету проекту. Великі і складні проекти часто виконуються в ітеративній формі з метою скорочення ризику, дозволяючи команді використовувати відгуки і набутий в процесі виконання ітерацій досвід.

## Залежно від способу управління та оригінальності підходів до управління підходи до поділу життєвого циклу проекту можуть бути

- **Адаптивні життєві цикли** (також відомі як керовані змінами або гнучкі методи) спрямовані як відповідь динамічним значним змінам зовнішнього середовища і вимагають постійного втручання зацікавлених сторін. Адаптивні методи є також і ітеративними, але відрізняються тим, що ітерації відбуваються дуже швидко (тривалість зазвичай становить 2-4 тижні) і фіксовані за термінами і вартістю. В адаптивних проектах під час кожної ітерації зазвичай виконуються кілька процесів, хоча ранні ітерації можуть більше концентруватися на плануванні операцій. Загальний зміст проекту розбивається на набір вимог, а робота, яка повинна бути виконана - журналом вимог. На початку ітерації команда визначає, скільки високопріоритетних елементів з журналу вимог можуть бути отримані під час наступної ітерації. В кінці кожної ітерації продукт повинен бути готовий для аналізу замовником. Це не означає, що замовник повинен приймати поданий проміжний результат. Це означає лише те, що продукт не повинен мати незакінчені, неповні або непридатні для експлуатації характеристики. Представники спонсора і замовника повинні бути постійно залучені в проект для надання відгуків та рекомендацій про надані проміжні результати у міру їх створення та забезпечення того, що поточні та наступні роботи відображають їх потреби. Адаптивні методи, як правило, є кращими у швидко мінливому середовищі, коли вимоги і зміст важко визначити заздалегідь і коли можливо визначити невеликі проміжні покращення, які будуть представляти цінність для зацікавлених сторін.



## 3.2. Підходи до поділу життєвого циклу

- Проект може бути розділений на будь-яку кількість фаз.
- **Фаза проекту** - сукупність логічно пов'язаних операцій проекту, що завершуються досягненням одного або ряду поставлених результатів. Фази проекту використовуються, коли характер виконуваної роботи унікальний для частини проекту, і, як правило, пов'язаний з розробкою основного результату.
- Фази проекту зазвичай виконуються послідовно, але в деяких проектних ситуаціях можуть перекриватися. Різні фази, як правило, мають різну тривалість або трудомісткість.
- Високорівневий характер фаз проекту робить їх елементом життєвого циклу проекту. Структура фаз дозволяє розділити проект на логічні підгрупи для легшого управління, планування і контролю.
- Кількість фаз, необхідність в них і ступінь накладається контролю залежать від розміру фаз, складності і потенційного впливу проекту.

# Незалежно від кількості фаз, що складають проект, все фази мають схожі характеристики:

- Діяльність має явну спрямованість, яка відрізняється від будь-якої іншої фази. При цьому можуть залучатися різні організації, місця розташування і використовуватися різні набори навичок.
- Для досягнення основного результату або мети фази потрібні методи контролю або процеси, унікальні для фази або її операцій.
- Закриття фази супроводжується певного роду передачею отриманого результату, що може бути основою наступної фази. Таке завершення фази є природною точкою для переоцінки вжитих дій і, при необхідності, для зміни або припинення проекту. У багатьох випадках закриття фази має бути схвалено в тій чи іншій формі, перш ніж вона може вважатися закритою

# Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку)



У довіднику ЮНІДО (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) виділяються чотири основні стадії передінвестиційної фази:

01

1. пошук  
інвестиційних  
можливостей;

02

2. попередня  
підготовка проекту;

03

3. кінцеве  
формулювання  
проекту та його  
техніко-економічне  
обґрунтування;

04

4. етап фінального  
розгляду проекту та  
прийняття рішення  
щодо його  
реалізації

Згідно методології Інституту управління проектами (РМІ) життєвий цикл проекту має п'ять етапів.

1. Аналіз.

2. Ініціація.

3.  
Планування.

4. Виконання  
(реалізації) і  
контролю.

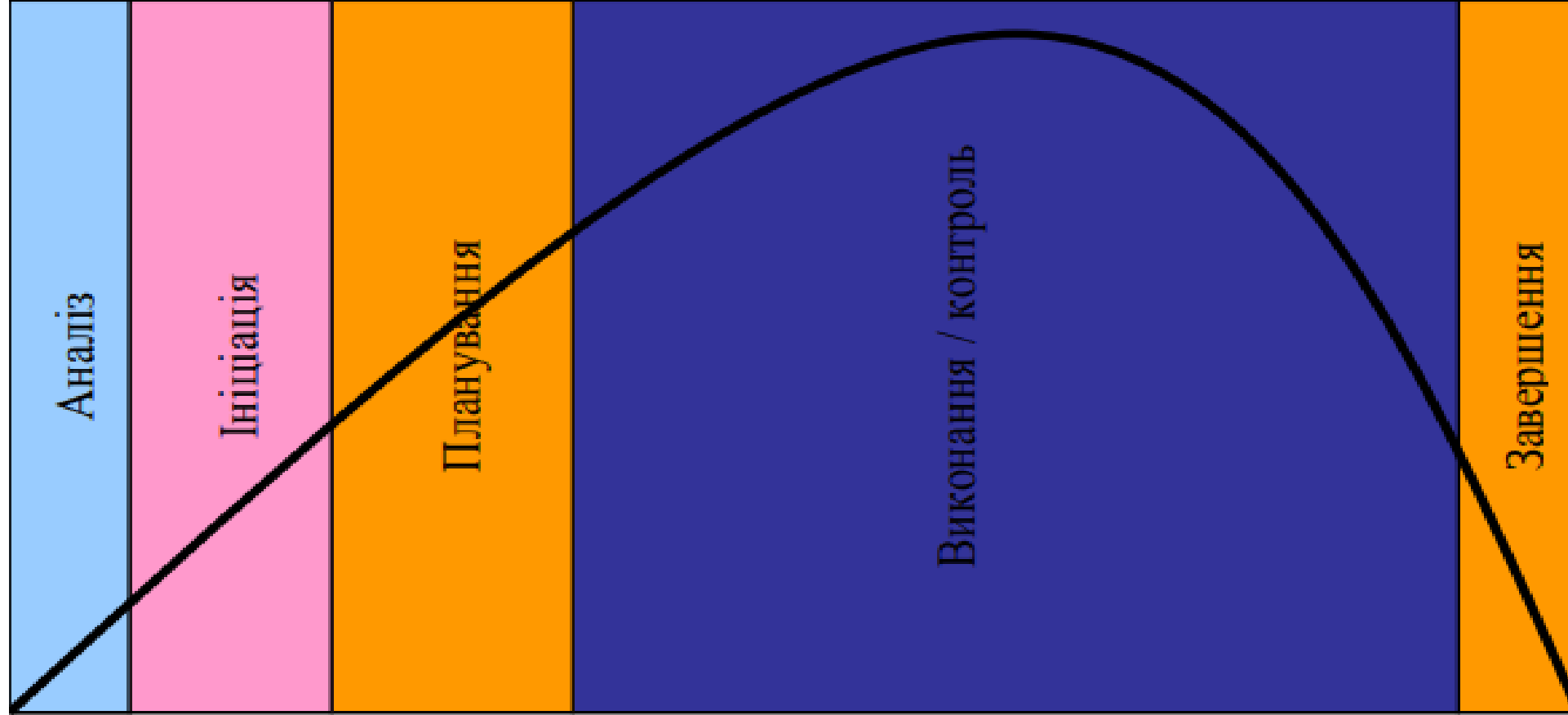
5.  
Завершення



## PMBOK

- – настільна книга менеджерів проектів в усьому світі. Її взяли за основу при розробці міжнародного стандарту ISO 21500 й Американського національного стандарту ANSI/PMI 99-001-2008. Це найбільш розповсюджене зібрання знань з управління проектами, що використовується у понад 200 країнах. Крім того, PMBOK є базою для найбільш поширеної сертифікації проектних менеджерів PMP (англ. Project Management Professional).
- <https://pmiukraine.org/pmbok7/>
- Так, pmbok – це визнаний на світовому рівні стандарт і керівництво для спеціалістів в галузі професійного управління проектами.
- Стандарт - це офіційний документ, в якому описуються встановлені норми, методи, процеси і досвід. Як і в інших професійних областях, стандарт спирається на передовий досвід фахівців-практиків в управлінні проектами, які внесли вклад в розробку даного стандарту.

# Етапи життєвого циклу проекту



# Етапи життєвого циклу проекту

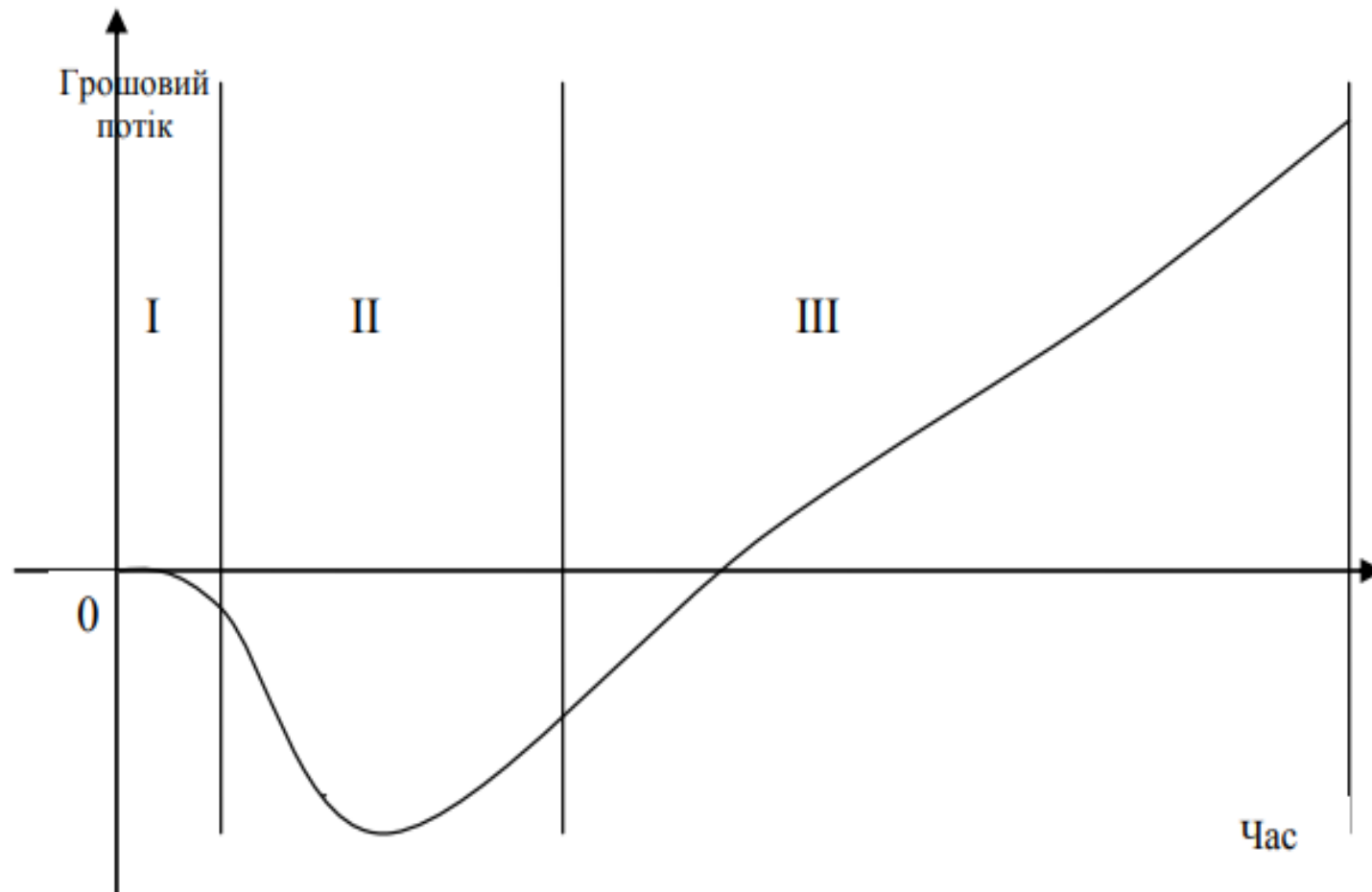
- На етапі **аналізу** проводиться початкове ознайомлення з потенційним проектом вивчення специфіки бізнесу, його можливостей, виявлення та ідентифікація можливих учасників проекту, попереднє обстеження. Особливу увагу тут звертається на попереднє обстеження, оскільки від якості його проведення, повноти, точності опису ризиків та пропозицій щодо їх можливого усунення значною мірою залежить успіх проекту в цілому.
- Етап **ініціації** є критично важливим – власне, на цьому етапі офіційно розпочинаються роботи по проекту. При цьому, для ефективного запуску проекту, узгодження цілей, стратегії та плану проекту, інформування всіх зацікавлених сторін необхідно на цьому етапі провести робочу нараду по запуску проекту. Особливо важливо для такої наради присутність перших осіб компанії, які повідомляють усім учасникам проекту основні цілі та очікування від проекту, що значно підносить статус проекту, сприяє більш швидкому налаштуванню працівників на виконання робіт по проекту.



# Етапи життєвого циклу проекту

- На етапі **планування** розробляються відповідні плани щодо реалізації проекту. Як правило, спочатку розробляється попередній укрупнений план, а формальне та детальне планування здійснюється після прийняття рішення про реалізацію. Основна вимога щодо плану – це забезпечення його гнучкості, можливість оперативно вносити зміни з урахуванням поточної ситуації.
- **Етап виконання (реалізації) та контролю** розпочинається після затвердження формального плану. При цьому керівник проекту на даному етапі повинен постійно контролювати хід робіт, здійснювати аналіз можливого впливу відхилень у виконаних обсягах робіт на подальший хід реалізації проекту в цілому та прийняття відповідних управлінських рішень.
- Етап **завершення** фіксує кінець роботи над проектом загалом проект закінчується коли минає його строк і досягаються поставлені цілі. Разом з тим закінчення проекту буває раптовим та достроковим, особливо коли вирішується припинити проект до його завершення згідно плану. Проте, коли проект завершується, керівник проекту повинен виконати ряд особливих дій, які залежать від характеру самого проекту. При цьому особливу увагу слід звернути на підготовку заключного звіту.

Поділ життєвого циклу проекту у проектному аналізі  
(I – переінвестиційна фаза,  
II – інвестиційна фаза,  
III – експлуатаційна фаза)





### 3.3. Визначення тривалості та вартості передінвестиційних досліджень

Чітко встановлених норм і нормативів для визначення вартості передінвестиційних досліджень не існує.

- Ця величина залежить від таких чинників:
- - масштаб і природа проекту;
- - вид, межі та глибина передінвестиційних досліджень;
- - категорія замовника та підрядника досліджень;
- - час і зусилля, потрібні для збирання й аналізу інформації. Наявна практика визначення витрат на передінвестиційні дослідження свідчить, що вони можуть плануватися у процентах від вартості проекту.

Так, вартість формування інвестиційного задуму з підготовкою інвестиційної пропозиції й документа про наміри може коштувати від 0,2 до 1% вартості проекту, дослідження інвестиційних можливостей, складання короткого техніко-економічного попереднього обґрунтування — 0,25—1,5%, докладне техніко-економічне обґрунтування доцільності інвестиційних рішень (залежно від масштабу проекту) — від 1,0—3,0% для невеликих проектів до 0,2—1% для великих.

## 3.4. Зміст фаз, стадій та етапів життєвого циклу інвестиційного проекту

- Спочатку знаходиться сама можливість покращення показників підприємства за допомогою інвестиційних вкладень. Потім розглядаються всі аспекти реалізації інвестиційного проекту і створюється відповідний бізнес-план.
- Якщо такий план заслуговує на увагу, дослідження в цьому напрямку продовжуються, що передбачає поглиблену проробку плану та проведення детальної оцінки економічних та фінансових аспектів проекту. Якщо результати такої оцінки достатньо високі приймається кінцеве рішення щодо прийняття проекту та вибору найкращого варіанта фінансування із можливих.
- **Початкова стадія передінвестиційної фази** проекту розпочинається з процесу формування концепції та обґрунтування мети, завдань та інвестиційних можливостей здійснення проекту.

Підбір інформації щодо інвестиційної можливості здійснюється на підставі аналізу, мета якого виявити нові інвестиційні можливості:

- потенційного попиту на окремі види товарів;
- природних ресурсів країни;
- промислової політики країни;
- національних пріоритетів різних секторів економіки;
- можливостей експорту;
- наявності трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- сприятливості правового середовища та інвестиційної кон'юнктури та ін.

Попередні дослідження ґрунтуються здебільшого на загальних оцінках, ніж на детальному аналізі, тому їх можна проводити на макро та мікро рівнях.

**Макрорівень** включає такі напрямки аналізу:

- дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

**Мікрорівень** включає діагностика стану та інвестиційної привабливості окремих суб'єктів з позицій:

- перспективності розвитку;
- обсягів і перспектив збуту продукції;
- ефективності використання активів, їх ліквідності;
- стану платоспроможності та фінансової стійкості.

# Щоб виявити кращий варіант проекту, потрібно розглянути широке коло можливих його варіантів.

- Надто часто вибір якогось одного способу чи варіанта проекту робиться передчасно. Корисно внести всі можливі варіанти до початкового переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми відбору відкинути ті варіанти, які гірші. В міру відсіву альтернативних варіантів деталі й розрахунок кожного аспекту проекту уточнюються.
- Відхилення варіантів проекту відбувається на основі відбору ідей, які згодом буде прийнято і піддано детальному аналізу на стадіях підготовки та техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту, щоб переконливо мотивувати відхилення якогось варіанту проекту.
- Інколи добре виконані дослідження щодо підготовки проекту можуть служити достатнім його обґрунтуванням, проте якщо економічна сторона проекту викликає сумніви, слід неодмінно провести додаткові дослідження за проектом

Основна мета додаткового дослідження — швидке і недороге виявлення потенційних вигід від реалізації проекту для прийняття рішення про перехід до наступної стадії передінвестиційних досліджень — стадії підготовки обґрунтування проекту. Додаткові дослідження включають:

- Дивчення ринку за конкретними групами товарів (попит, його стійкість та ціна);
- Оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності існуючих та призначених цін на ці ресурси;
- Відбір можливих для використання технологій;
- Лабораторні та експериментальні випробування, що необхідні для визначення прийнятності конкретних видів сировини;
- Дивчення місць розміщення, особливо для проектів у яких транспортні витрати можуть бути вирішальним фактором;
- Дослідження оптимальних масштабів виробництва, пов'язаних з вибором альтернативних технологій, з визначенням відповідних інвестиційних і виробничих витрат і ціни на продукцію, що проектується;
- Уточнення екологічної допустимості, тобто чіткий план впливу на довкілля;
- Визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;
- Визначення часових меж альтернативних проектів.



# Наступний етап передінвестиційних досліджень — розробка ТЕО.

Результатом реалізації цього етапу мають стати вичерпні відповіді щодо:

- цілей проекту і можливих стратегій маркетингу;
- можливої частки ринку; виробничих потужностей;
- місця розташування; використання наявної сировини;
- відповідних технологій та обладнання;
- меж інвестицій; доходів від продажу і прибутку на інвестований капітал;
- інших заходів, необхідних для прийняття інвестиційного рішення.

Кінцеві оцінки інвестиційних та виробничих витрат і наступна оцінка економічної ефективності проекту мають сенс лише за умови, що границі (рамки) проекту чітко визначені, не пропущено ніяких суттєвих його частин і відповідних витрат. Границі проекту повинні бути відображені в планах і таблицях, які є опорною структурою для подальших проектних робіт.

# ТЕО

Основним елементом інвестиційного рішення є вибір способу фінансування проекту. Здійснення ТЕО має сенс лише тоді, коли стануть відомими спонсори проекту, які готові фінансувати і активно підтримувати дане обґрунтування самостійно або за допомогою консультантів.

Рішення про обсяги фінансування приймається на основі **кошторису проекту**, що визначає майбутні витрати по реалізації проекту. Розробка кошторису проекту за технічним завданням замовника проекту узгоджується з підготовкою проектної документації. По суті, кошторис є важливою і невід'ємною її частиною (звідси часто уживаний термін "**проектнокошторисна документація**").

Найважливішими функціями кошторису проекту є наступні:

- оцінка вартості (ціни) об'єкта інвестиційної діяльності;
- визначення потреби у фінансових ресурсах для реалізації проекту;
- підготовка розрахунків, на базі яких готуються інші важливі документи і робляться розрахунки за проектом (бюджет проекту, план фінансування, оцінка амортизаційних відрахувань, прогноз грошових потоків і т.д.);
- визначення орієнтованих цін контрактів на закупівлю товарів, робіт і послуг (для організації торгів, ведення переговорів та ін);
- контроль за витратами на реалізацію проекту;
- узгодження кошторису в складі проектної документації у відповідних інстанціях і його схвалення (затвердження).

# Бюджет проекту

Кошторис проекту розподілений у часі на основі календарного плану провадження робіт являє собою **бюджет проекту**.

Бюджет проекту, як і більшість інших проектних документів, у ході реалізації проекту піддається кількаріковим коректуванням у результаті уточнень як кошторису, так і календарного плану провадження робіт.

Бюджет як інструмент управління проектом виконує такі основні функції:

- планування фінансових ресурсів, необхідних для провадження робіт по проекті:
- контроль за виконанням кошторису й оперативне виявлення відхилень, що виникають.

# План фінансування проекту

- Фактично кошторис проекту може бути використаний як основа для складання плану фінансування проекту.
- План фінансування проекту — не що інше, як кошторис проекту в розрізі основних джерел фінансування робіт з реалізації проекту на інвестиційній фазі.
- Основними розділами плану фінансування є наступні розділи:
  - 1) внутрішні ресурси підприємства (насамперед, у вигляді прибутку й амортизаційних відрахувань);
  - 2) залучені ресурси. Другий розділ може включати такі позиції, як: банківські кредити; інші позикові засоби; бюджетне цільове фінансування; інвестиції у вигляді паїв у статутний капітал і коштів від продажу акцій; гранти, субсидії материнських холдингових структур і ін.
- При розробці плану фінансування необхідно враховували специфіку того чи іншого джерела фінансування — не тільки з погляду фінансових умов (зворотність, безповоротність; якщо зворотність, то на які терміни і під який відсоток і яке забезпечення і т.д.), але також з точки зору умов цільового використання засобів (на які закупівлі передбачається використовувати кошти кожного джерела (машини, устаткування, матеріали, будівельні, монтажні і пусконаладжувальні роботи, консультування, навчання і т.д.)).

# Завершальною стадією передінвестиційних досліджень є оцінка та прийняття рішення про інвестування.

- Затвердження проектної документації залежно від джерел фінансування здійснюється в такому порядку:
- у разі фінансування за рахунок державних капітальних вкладень — Держбудом України чи зацікавленими міністерствами і відомствами;
- за рахунок капітальних вкладень з регіональних і місцевих бюджетів — відповідними органами державного управління чи в установленому ними порядку;
- за наявності власних фінансових ресурсів, позикових і залучених коштів інвесторів (включаючи іноземних) — безпосередньо замовниками (інвесторами).

# Зміст фаз, стадій та етапів інвестиційного проекту

- (окрема таблиця)

## Зміст передінвестиційних досліджень і інвестиційна фаза проектування.

- **Передінвестиційна фаза має такі стадії:**
- - визначення інвестиційних можливостей;
- - аналіз альтернативних варіантів;
- - попередній вибір проекту - попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- - висновок по проекту і рішення про інвестування.
- **В склад інвестиційної фази входять:**
- - встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту;
- - придбання та передача технологій;
- - детальне проектне опрацювання і укладання контрактів;
- - придбання землі (земельної ділянки);
- - будівельні роботи і встановлення обладнання;
- - передвиробничий маркетинг; - набір і навчання персоналу;
- - здача в експлуатацію об'єкту і запуск.
- Якісне виконання цих; двох фаз.дає змогу перейти до здійснення третьої - експлуатаційної фази. 4

## Експлуатаційна фаза.

Експлуатаційна фаза проекту включає:

- - введення об'єкта в експлуатацію;
  - - виробничу експлуатацію;
  - - оцінку проекту після його завершення.
- 
- На фазі експлуатації проявляються усі недоліки, дефекти, які були допущені на попередніх двох фазах: передінвестиційній і інвестиційній.
  - Експлуатаційна фаза розглядається у двох аспектах довгостроковому і короткостроковому.
  - У короткостроковому вивчається можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу.
  - У довгостроковому - до розгляду приймається обрана стратегія та сукупні витрати на виробництво і маркетинг, а також надходження від продажу.



Після реалізації проекту доцільно оцінити уроки проекту і переглянути можливий вклад проекту в зміни життя людей.

Ця оцінка, що проводиться після стадії реалізації проекту, являється своєрідним уроком для тих, хто розробляє подальші проекти. Завершальна оцінка проекту надає інформацію щодо того, наскільки ефективно проект досягає сподіваних результатів.

Таким чином, завершальна оцінка проекту виконує дві функції: навчального документа і звітного матеріалу, і повинна дати відповіді на такі запитання:

- - Чи були вихідні цілі проекту чітко визначеними і здійсними?
- - Чи правильним був вибір технічних рішень та способів матеріальнотехнічного постачання?
- - Чи правильно було оцінено соціально-економічні та екологічні умови?
- - Чи правильно було визначено групу користувачів результатами проекту і чи ефективним виявилось обслуговування цієї групи?
- - Чи досягнуто істотного прогресу у зміцненні створених проектом організацій?
- - Чи мали місце перевитрати коштів і якщо були, то з якої причини?
- - Чи було досягнуто запланованої норми прибутку і якщо ні, то з якої причини?

Як видно із переліку запитань, завершальна оцінка передбачає ретроспективний аналіз проекту.