

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації для студентів,

що навчаються за спеціальністю

054 – Соціологія

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації для студентів,

що навчаються за спеціальністю

054 – Соціологія

Харків

Видавництво НУА

2019

УДК 65.014.1.001.13 (076.6)

О-75

*Затверджено на засіданні кафедри економіки та права*

*Народної української академії.*

*Протокол № от 21.10.2019 р*

А в т о р - у п о р я д н и к *Г. Б.Тимохова*

Р е ц е н з е н т *К. Г. Михайлева*

О-75 **Основи проектної діяльності** : метод. рек. для студентів, які навчаються за спеціальністю 054 – Соціологія / Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. Г. Б. Тимохова]. – Харків : Вид-во НУА, 2019. – 64 с.

Методичні рекомендації розроблені відповідно до вимог кредитно-модульної системи і містять: програму курсу, плани семінарських і практичних занять, завдання щодо виконання контрольної роботи, а також шкалу успішності на індивідуаль­ному рівні і загальну шкалу оцінювання.

**УДК 65.014.1.001.13 (076.6)**

© Народная украинская академия, 2019

# ВСТУП

У сучасних умовах господарювання проектного управління є робочим інструментом, використовуваним у багатьох сферах діяльності. Добре розроблений проект допомагає підприємству розвиватися, завойовувати нові позиції на ринку, де воно функціонує, реалізовувати перспективні плани. Оволодіння методологією управління проектами означає володіння однією з важливих конкурентних переваг на ринку. Це означає, що підприємство має можливість поєднувати регламентовані бізнес-процеси у своїй структурі з динамічними цілеспрямованими методиками реалізації проектів.

Для впровадження методології проектного управління на кожному підприємстві та організації необхідні грамотні кадри – професіонали з управління проектами, які б забезпечили кваліфіковане управління і реалізацію проектів.

**Мета дисципліни** - придбання студентами необхідних теоретичних знань і практичних навиків щодо проектної діяльності.

**Об'єктом навчальної дисципліни** є процес управління проектами в організаціях.

**Предметом навчальної** дисципліни є управлінський вплив на процес реалізації проектів в організаціях.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

засвоєння основних принципів ініціації проекту, його структуризації, економічного обґрунтування доцільності реалізації;

оволодіння навичками планування та виконання проектних дій у сферах інтеграції проектів, управління змістом, термінам, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками і закупівлями.

**Основи проектної діяльності** – навчальна дисципліна, що вивчає інструментарій проектного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів РМВОК® – Project Management Body of Knowledge – стандарт УП розроблений Інститутом управління проектами (Project Management Institute) США та Р2М - «Керівництва з управління інноваційними проектами та програмами підприємств» «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» - стандарт по УП, що базується на досвіді Японії.

Дисципліна є синтетично-аналітична, її вивчення базується на концепціях і поняттях теорії управління, менеджменту, операційного менеджменту, організаційної поведінки, системного аналізу. Широке застосування проектного підходу до розвитку підприємств зумовили ефективність проектних інструментів та їх універсальність. У сучасній економіці інструменти проектного менеджменту дають змогу адаптуватися підприємству до умов бізнес-середовища, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

# 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

***Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту***

Т**ема 1. Управління проектами в системі менеджменту організації.**

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни. Концепція проекту в управлінні. Основні риси, ознаки, властивості проектів (специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін).

Класифікація проектів та їх характеристика. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації. Методологія управління проектами Agile. SCRUM: команда та процеси. SCRUM: наради та артефакти Фази життєвого циклу проекту. Перехід між фазами. Рівень активності груп процесів УП. Перекриття процесів у часі. Схема взаємозв’язків процесів за фазами життєвого циклу. Обмеження в проектах.

**Тема 2. Стратегічні аспекти управління проектами**

Розробка стратегії управління зацікавленими особами. Основні фактори еволюції та напрямки розвитку організацій з проектним управлінням. Особливості стратегічного та оперативного управління проектами. Інтергація стратегії організації і проектів.

Етапи здійснення стратегії проекту. Методи управління проектами. Основні етапи системного управління проектами. Цілі і результат проекту. Визначення пріоритетності проектів. Стейхолдери проекту. Особливості реалізації проектного підходу в бізнесі. Взаємозалежність управління проектами, управління інвестиціями та функціонального менеджменту. Структура проектного аналізу (технічний, комерційний, фінансовий, екологічний, організаційний, соціальний, економічний, інституційний аналіз тощо). Заключні проектні дослідження. Інтеграція методологій та стандартизація.

Проблеми та перспективи управління проектами. Основні фактори успіху реалізації проектів. Причини невдалого управління проектами.

**Тема 3. Стандарти, експертні області та процеси управління проектами.**

Сутність, мета та завдання ініціації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

Процесний підхід до управління проектами. Стандарти управління проектами: Project Management Body of Knowledge (РМВоК®), «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M), Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). Проекція областей знань на групи процесів за РМВоК. Бізнес-процеси в управлінні проектами. Аналіз життєвого циклу проекту згідно зі стандартом PMBоK та стандартами ISO 12207.

Методологічні підходи при плануванні проектів. Організація системи управління проектами, її складові: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та за витратами, система інформування і прийняття рішень.

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури (WBS): кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета (WP) як найнижчого рівня робочої структури. Організаційні структури управління проектами (OBS), їх класифікація. Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту. Структуризація затрат (CBS). Поєднання робочої, організаційної і затратної структур у трьоспрямованій структурі проекту. Розробка матриці відповідальності. Кодування робіт. СТR – словник для середніх та великих проектів на підприємстві.

***Змістовий модуль 2. Управління процесами розробки та реалізації проекту***

**Тема 4 Підготовка проектно-кошторисної документації та проведення експертизи проекту**

Склад та порядок розробки проектно-кошторисної документації в Україні. Погодження, експертиза та затвердження проектної документації в Україні. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту. Структурна схема ТЕО інвестиційного проекту. Розробка бізнес-плану проекту.

Послідовність проведення оцінки (експертизи) проекту. Типи проектів з точки зору вибору методики оцінки. Основні типи проектів, що реалізуються на діючому підприємстві та особливості їх оцінки. Базові схеми визначення ефекту проектів, що реалізуються на діючому підприємстві. Бюджетний підхід як основний підхід до оцінки проектів. Автоматизація проектних робіт.

**Тема 5. Управління часом виконання проектів**

Планування послідовності робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів. Діаграма Гантта (порядок побудови, основні параметри та характеристики). Сітьові графіки: мета та завдання розробки.

Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм. Система РЕRТ. Методологія обчислення параметрів сіткового графіку: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Експертні прогнози оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного часу тривалості робіт. Оцінювання тривалості робіт (проекту) на основі аналогів. Моделювання тривалості робіт. Скорочення тривалості проекту шляхом оптимізації сітьового графіка: основні напрямки та методи.

**Тема 6. Планування ресурсного забезпечення проекту**

Характеристика ресурсів проекту. Основні процеси управління ресурсами. Принципи планування матеріальних ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів.

Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до управління постачанням та закупівлями у проекті. Вимоги до джерел забезпечення проекту та їх ранжування. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (вибір джерел фінансування проекту).

Планування проектних завдань. Види затрат по проекту, методика їх обчислення. Планування бюджету у часі: «бананоподібна» крива, її побудова та інтерпретація; коригування строків виконання робіт з огляду на можливості їх фінансування.

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролю проектів. Контроль виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Поняття «заморожування» змін. Процедура внесення змін до проекту. Оцінка результатів внесення змін. Основні напрямки роботи на етапі завершення проекту. Підготовка і підписання заключних документів. Передача продукту проекту замовнику/споживачу. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.

**Тема 7. Управління ризиками проектів**

Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

Можливі стратегії поведінки компанії (проектної команди) щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Поняття тригерів. Організація робіт з управління ризиками.

**Тема 8. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту**

Процеси моніторингу і контролю. Керівництво та управління виконанням проекту. Суть процесу контролю проекту. Вимоги до ефективного контролю. Моніторинг проекту. Моніторинг інтеграції проекту. Моніторинг змісту проекту. Контроль виконання плану і умов. Якість та її аспекти в контексті проектного менеджменту. Якість як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту ISO9000: система управління якістю фінансування. Вимірювання прогресу виконання робіт проекту.

Моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. Контроль якості проекту. Моніторинг і контроль закупок проекту. Моніторинг і управління ризиками. Моніторинг комунікацій проекту. Управління змінами. Управління конфігурацією.

Фаза завершення проекту. Закриття контрактів проектах. Постаудит проекту. Основні програмні продукти в управлінні проектами.

# 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

***Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту***

**Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організації.**

*Питання*

1.1. Базові поняття управління проектною діяльністю.

1.2. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

1.3. Характеристика моделі управління проектами

1.4. Фази життєвого циклу проекту.

*Основні терміни та поняття: проект, проектна діяльність, апарат управління проектом, проектна структура, класифікація проектів, Agile. SCRUM, фази життєвого циклу проекту, обмеження в проектах, базовий план.*

**Практичні завдання до теми 1**

1. Тестові завдання

1. До головних ознак проекту не належать:

а) зміна стану для досягнення мети проекту;

б) обмеженість ресурсів;

в) складність;

г) неповторність.

2. Назвіть базові схеми управління проектами:

а) «основна» система;

б) «додаткова» система;

в) система "розширеного управління";

г) система "прискореного будівництва".

3. Висока вартість, капіталоємність, трудомісткість, тривалий період реалізації є відмітними ознаками:

а) монопроекту;

б) мегапроекту;

в) мультипроекту;

г) всі варіанти вірні.

4. Проект – це

а) план довгострокових фінансових вкладень;

б) програма дій щодо використання фінансових ресурсів;

в) завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання;

г) задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

5. Визначення мети проекту не передбачає:

а) визначення результатів діяльності на певний термін;

б) кількісної оцінки проекту;

в) доведення, що результати мають бути досягнуті;

г) визначення умов, за яких результати проекту можуть бути досягнуті.

6. Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називається:

а) життєвим циклом;

б) проектним циклом;

в) інше.

7. Визначте властивості проекту:

а) унікальність;

б) дублюємость;

в) обмежені за терміном реалізації;

г) нескінченні за терміном реалізації;

д) разовість.

8.Можливість учасників проекту впливати на нього:

a) у фазі розробки більше, ніж у фазі реалізації;

б) у фазі розробки менше, ніж у фазі реалізації;

в) однакова у фазі реалізації і у фазі розробки;

г) вірна відповідь відсутня.

9. Початок проекту – це:

а) момент зародження ідеї;

б) початок розроблення проекту;

в) ініціація проекту інвестором;

г) надходження пропозиції від майбутніх користувачів.

10. До головних ознак проекту не належать:

а) зміна стану для досягнення мети проекту;

б) обмеженість ресурсів;

в) складність;

г) неповторність.

**Кейс 1**

Залежно від цілей створення команди, вибирається метод її побудови. Для кожної ситуації підберіть найбільш ефективний метод, обґрунтуйте свій вибір. Методи можуть поєднуватися між собою і перетинатися. Які завдання / ділові ігри відповідає меті згуртування команди в кожному конкретному випадку?

1) Ви вирішили, що команда Вам потрібна для поліпшення комунікацій, зниження конфліктності, знайомства співробітників з різних підрозділів / регіонів і т.п.

2) Ви вирішили, що команда Вам потрібна для чіткого поділу неформальних функцій, відходу від своєрідного «хаосу» під час роботи, зниження конфліктності, підбору співробітників по сумісності.

3) Ви вирішили, що команда вам потрібна для більш ефективного досягнення робочих цілей. Ви вибрали командну мета і вам необхідні прийоми об'єднання співробітників в команду для її досягнення.

4) Ви вирішили, що команда вам потрібна для тривалого взаємодії в рамках різних цілей і завдань. Це може бути команда топ-менеджерів, яка періодично збирається для обговорення стратегій компанії, команда креативних співробітників для вироблення творчих ідей, команда продавців для більш ефективного захоплення ринку і т.п.

**Література**

1. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – С.7 -48

2. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна,

В. І. Ящук, О. І. Полотай. – Київ. : ЦУЛ, 2010. – С.5-45.

3. Строкович Г.В. Управління проектами: підручник для студентів екон. спеціальностей / Г. В. Строкович; Нар. укр. акад. каф. економіки підприємства – Харків.: Вид-во НУА, 2013. – С.9-37.

**Тема 2. Стратегічні аспекти управління проектами**

*Питання*

2.1. Особливості стратегічного та оперативного управління проектами.

2.2. Методи управління проектами.

2.3. Проблеми та перспективи управління проектами.

*Основні терміни та поняття: місія проекту, види проектів, елементи проекту, внутрішнє середовище проекту, внутрішнє оточення проекту, стейкхолдери, забезпечення проекту, стратегічний план, тактика управління проектом, зведений план проекту.*

**Практичні завдання до теми 2**

1. Тестові завдання

1. Структура проекту — це:

а) спосіб управління проектом;

б) комплекс взаємовідносин, що пов’язує виконавців проекту між собою;

в) сукупність взаємопов’язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації.

2. Стратегія проекту — це:

a) загальне бачення шляху досягнення цілей;

б) генеральна ціль проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів;

в) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які повинні бути досягнуті в ході реалізації проекту.

3. До забезпечення проекту відносять:

а) організаційне;

б) фінансове;

в) матеріально-технічне;

г) якісне.

4. "Інформаційна" концепція включає такі фази як:

а) постановка проблеми;

б) формулювання вимог;

в) конструювання системи;

г) реалізація;

д) завершення;

е) апробація;

є) обслуговування.

5. У процесі вибору проектів переважно аналізуються критерії:

а) поодинокі;

б) множинні.

6. Цілі проекту — це:

a) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які повинні бути досягнуті в ході реалізації проекту;

б) загальне бачення шляху досягнення цілей;

в) генеральна ціль проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів.

7. Завершеним проект вважається, коли:

a) вичерпані фінансові ресурси проекту;

б) відсутня мотивація учасників проекту;

в) закінчився термін проекту;

г) досягнуті цілі проекту.

8. Процеси виконання передбачають:

a) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;

б) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробку робочих схем їхнього досягнення;

в) ухвалення рішення про початок виконання проекту.

9. Процеси аналізу передбачають:

a) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;

б) формалізацію виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу;

в) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування.

10. Процеси управління передбачають:

a) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, твердження і застосування;

б) формалізацію виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу;

в) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

**Завдання 2.**

Розглядається проект створення велодоріжок у районі. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо цього проекту визначте та опишіть:

цілі проекту;

основні ознаки;

учасників проекту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проекту;

функції управління проектом;

стадії життєвого циклу проекту.

**Література**

1. Управління проектами: навч.посіб. / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П Малик. – Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – С.55-86.

2. Катренко A.B. Управління IT-проектами : підручник. / А.В. Катренко – Львів: «Новий Світ-2000» , 2013. – С.19 -82.

3. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – Київ. : ЦУЛ, 2010. – С.79-89.

**Тема 3. Стандарти, експертні області та процеси управління проектами.**

*Питання*

3.1. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

3.2.Процесний підхід до управління проектами. Методологічні підходи при плануванні проектів.

3.3.Компоненти структуризації проекту.

*Основні терміни та поняття: структура проекту структура розбивки робіт, задача в управлінні проектом, інфраструктура проекту, офіс проекту, «дерево цілей проекту», директивні дати, документооборот в управлінні проектом.*

**Практичні завдання до теми 3**

1. Тестові завдання

1. Моделями структуризації проекту є:

а) дерево цілей;

б) дерево рішень;

в) дерево робіт;

г) організаційна структура виконавців;

д) матриця відповідальності;

е) мережева модель;

Ж) структура споживаних ресурсів;

З) структура витрат;

І) структура зовнішніх факторів.

2. Ієрархічна структура, що відображає послідовність декомпозиції проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт це:

а) OBS;

б) WBS.

3. Матриця розподілу відповідальності будується на основі:

а WBS;

б) OBS;

в) RBS;

г) WBS, OBS;

д) WBS, RBS.

4. В матриці відповідальності відображається інформація про:

а) виконавців;

б) відповідальних;

в) відповідальних і виконавців.

5. Визначте можливу тривалість роботи проекту «Дизайн сайту компанії», якщо передбачувана тривалість роботи — 14 днів, встановлені: 1) обмеження на роботу, що передбачає її виконання не пізніше 1 грудня, а вартість роботи не більше 1500 грн; 2) допущення: діапазон можливих відхилень 2 дні.

a) 18 днів;

б) не більше 16 і не менше 12 днів;

в) не менше 35 і не більше 25 днів;

г) 16 днів.

6. Визначте тривалість роботи проекту «Розробка сайту компанії», якщо передбачувана тривалість роботи — 40 днів і встановлені: 1) обмеження на роботу, що передбачає її закінчення не пізніше 25 жовтня, а вартість роботи до 4000 грн; 2) допущення: діапазон можливих відхилень 5 днів.

a) не більше 45 і не менше 35 днів;

б) 6 днів;

в) не більш 9 і не менш 5 днів;

г) 12 днів;

7. Визначте тривалість роботи (в днях) «Тестування модулів продукту проекта»: за нормативними розрахунковими методами, де число виконавців — 4, обсяг роботи — 12 модулів, вартість люд/дня — 50 грн, виробіток виконавця за 1 зміну — 1 модуль, число змін — 3.

a) 2;

б) 13;

в) 1;

г) 32;

д) 8.

8. В стандарті ISO/IEC 12207 до основних процесів належать наступні:

а) придбання;

б) розроблення;

в)експлуатація;

г) документування.

9. WBS — це:

а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проекту і подана у графічному вигляді;

б) сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня;

в) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;

г) вірна відповідь відсутня.

10. Які підходи використовуються при застосуванні методу WBS:

а) створення тільки WBS (структуризація в одному розрізі);

б) створення WBS і ОВS (у розрізі — проект і організаційні підрозділи);

в) створення WBS і СВS (у розрізі проекту й витрат на його реалізацію);

г) правильні відповіді а) та б)?

**Завдання 2**

Для розробки трирівневої робочої структури використати наведений нижче перелік робіт, групуючи їх належним чином. Відповідну організаційну структуру створити самостійно.

1. Формування та узгодження програми семінару.
2. Підготовка методичних матеріалів.
3. Підбір викладачів.
4. Забезпечення транспортом та харчуванням.
5. Організація спеціального навчального семінару для працівників підприємства.
6. Формування авторського колективу та визначення вимог до матеріалів.
7. Визначення потреб у навчанні.
8. Складання програми семінару.
9. Узгодження термінів та вартості навчання.
10. Кадрове забезпечення семінару.
11. Друкування методичних матеріалів.
12. Написання методичних матеріалів.
13. Діагностика персоналу підприємства.
14. Узгодження розкладу з викладачами.
15. Організаційне забезпечення семінару.

**Література**

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібн. / . [Електронний ресурс]Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – Київ.: КНЕУ, 2005. – 231 с. – Режим доступу: http://library.if.ua/books/96.html

2. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / уклад. Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк; Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. – С.64-80.

3. Евразийский стандарт управления проектами. Евразийский стандарт управления проектами. – М.: Евразийский центр управления проектами, 2012. - 36с.

4. Катренко A.B. Управління IT-проектами : підручник./ А.В. Катренко – Львів: «Новий Світ-2000» , 2013. – С.19 -82.

**Модульна робота 1**

*Розробити матрицю відповідальності для проекту будівництва готельного комплексу.*

Вихідні положення. У проектному управлінні матриця відповідальності (її ще називають функціональною (компетентнісної) схемою розподілу повноважень і відповідальності в сфері реалізації проекту) погоджує структуру розбиття робіт за проектом з організаційною структурою, в рамках якої виконується проект.

Матриця відповідальності зазвичай має вигляд таблиці, в якій по горизонтальних рядках зображуються окремі роботи, функції або процеси проекту, а по вертикальних стовпчиках - структурні одиниці, такі як підрозділи, посади чи інші організаційні освіти (комітети, поради та ін.). На перетині стовпців і рядків ставлять умовний знак, що відображає ступінь участі структурної одиниці у виконанні зазначеної роботи (процесу, функції).

Найбільш проробленої різновидом матриці відповідальності є матриця поділу адміністративних завдань управління - матриця РАЗУ. У цій матриці використовуються символи, що відображають три принципові аспекти виконання кожної роботи.

 1. Прийняття рішення по роботі:

Я - одноосібне ухвалення рішення;

! - участь в колективному ухваленні рішення з правом вирішальною підпису;

Р- участь в колективному ухваленні рішення без права вирішальною підпису.

2. Управління роботою:

П- планування;

Про - організація;

К контроль;

X - координація;

А - активізація.

3. Виконання роботи і її технічне та інформаційне обслуговування:

С - узгодження і консультування;

Т - виконання робочих операцій;

М - підготовка пропозицій;

І - отримання інформації;

± - виконання розрахункових операцій;

прочерк - неучасть у виконанні роботи.

При заповненні символами матриці РАЗУ необхідно дотримуватися кількох

логічних правил. У кожному рядку:

• символи «!» І «Р» завжди повинні бути присутні в рядку. При цьому символ «!» Може бути присутнім тільки один раз, символ «Р» - більш ніж один раз. Якщо в рядку присутній символ «!» Без символів «Р» або символи «Р» без символу «!», То це є помилкою;

• символ «Я» має бути присутнім в рядку тільки один раз;

• символ «Я» і група символів за колегіальним рішенням «!» І «Р» є взаємовиключними. По роботі може прийматися рішення або колегіально, або одноосібно, але ніяк ні колегіально і одноосібно одночасно;

• символи прийняття рішення повинні бути присутніми в рядку обов'язково;

• символи управління роботою - «П», «О», «К», «А» обов'язково повинні бути присутніми в кожному рядку один або кілька разів, символ «X», тобто символ координації, можна опускати в разі, якщо робота передбачає участь не більше трьох структурних одиниць;

• символ «Т», який зображає виконання робочих операцій, обов'язково повинен бути присутнім в кожному рядку. Таких символів може бути більше одного. При цьому відповідального виконавця виділяють спеціальним чином, наприклад, підкресленням, кружком, жирним шрифтом або курсивом.

Наведені правила повинні виконуватися в будь-якому випадку. Всі решта

комбінації символів дозволені.

***Змістовий модуль 2. Управління процесами розробки та реалізації проекту***

**Тема 4. Підготовка проектно-кошторисної документації та проведення експертизи проекту**

*Питання*

4.1. Склад та порядок розробки проектно-кошторисної документації в Україні.

4.2. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту.

4.3 Послідовність проведення оцінки (експертизи) проекту.

4.4. Базові схеми визначення ефекту проектів, що реалізуються на діючому підприємстві.

*Основні терміни та поняття: техніко-економічне обґрунтування проекту, інституціональний аналіз проекту, соціальний аналіз проекту, технічний аналіз проекту, комерційний аналіз проекту, конкурентоспроможність проекту, логічні зв’язки між роботами, директивні дати, якісні методи оцінки проекту.*

**Практичні завдання до теми 4**

1.Тестові завдання

1. Організаційна структура проекту:

a) типова для всіх проектів;

б) залежить від замовника;

в) залежить від масштабу, типу, виду проекту;

г) типова для предметної області.

2. Ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту – це

а) організаційна структура проекту;

б) затратна структура проекту;

в) робоча структура проекту;

г) двоспрямована структура проекту;

3. Детальний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі і задачі, які необхідно вирішити підприємству (компанії), способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проекту в результаті їх досягнення це:

a) бізнес-план;

б) ТЕО;

в) інвестиційний план;

г) фінансовий план;

д) маркетинговий план.

4. Аналіз можливості реалізації проекту не передбачає відповіді на запитання про:

а) технічну узгодженість проекту;

б) відповідність звичаям і традиціям;

в) політичну ситуацію;

г) обмінний курс валют.

5. При проведенні технічного аналізу не передбачається:

а) оцінка компонентів проекту;

б) аналіз розташування проекту;

в) розгляд процедур укладання контрактів;

г) строки і фази виконання.

6. При проведенні комерційного аналізу не передбачається розгляд:

а) графіка поставок;

б) доступності та якості потрібних ресурсів;

в) форм розрахунків та виконання поставок;

г) законодавчих обмежень.

7. При проведенні фінансового аналізу не розглядається:

а) обґрунтованість фінансових прогнозів;

б) достатність оборотного капіталу;

в) доцільність використання національних ресурсів;

г) забезпеченість платоспроможності по кредитах.

8. Економічний аналіз не дозволяє оцінити:

а) чи виправдане використання проектом національних ресурсів;

б) конкретний попит на ці ресурси;

в) вигоди суспільства в цілому в результаті реалізації проекту;

г) необхідні стимули для різних учасників проекту.

9. Для досягнення максимальної оцінки проекту необхідно дотримуватись таких умов:

а) особи, які керували розробкою та здійсненням проекту, повинні брати участь у проведенні завершальної оцінки;

б) об’єктивність оцінки не повинна викликати сумніву;

в) завершальній оцінці необхідно піддати якомога більше проектів;

г) усіх перелічених умов.

10. Бюджет проекту — це:

а) план, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети;

б) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект;

в) це документ, що визначає вартість проекту;

г) це інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект.

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

|  |  |
| --- | --- |
| **Термін** | **Визначення** |
| а) структура споживання ресурсів | 1. Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту. |
| б) організаційна структура виконавців | 2. Ієрархічно побудований графік, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проекту. |
| в) матриця відповідальності | 3. Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття — повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей. |
| г) дерево рішень | 4. У цій схемі керівник — нульовий рівень. На нижчих рівнях — відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури — визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт. |
| г) дерево цілей | 5. Включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка. |
| д) сіткова модель | 6. Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю. |
| е) дерево робіт | 7. Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні. |
| є) структура витрат | 8. Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проекту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли ("вершини") — точки, в яких виникає необхідність вибору. |

Література

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібн. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – Київ.: КНЕУ, 2005. – 231 с.

2. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник. / Г.М. . Тарасюк – 3-є вид. — К.: Каравела, 2009. — С.137-157.

3. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. – С.144-190.

4. Управління проектами: навчальний посібник / уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П Малик. – Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – С.55-86– С. 143-181.

**Тема 5. Управління часом виконання проектів**

*Питання*

5.1. Методологія календарного планування проекту

5.2. Сіткове планування проекту.

5.3. Календарне планування проекту.

5.4. Оптимізація проекту .

*Основні терміни та поняття: планування, календарне планування проекту, планування резервів, повний резерв часу, сітьова модель, пул ресурсів, ранні терміни, повний резерв часу, діаграма Ганта, діаграма передування, матриця розділення адміністративних завдань управління, стрілкова діаграма, зворотний прихід.*

**Практичні завдання до теми 5**

1.Тестові завдання

1. Календарне планування проекту — це:

a) розробка календаря проекту;

б) процес складання й коригування розкладу проекту, що полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт;

в) планування віх проекту, що визначає основні календарні дати проекту;

г) один з найпопулярніших способів сіткового графічного подання плану проекту.

2. Календарне планування проектів здійснюється за допомогою

а) діаграми Ганта;

б) діаграми потреби у ресурсі;

в) причинно-наслідкової діаграми;

г) діаграми Парето.

3. Шляхами згладжування ресурсних гістограм є

а) зміни режиму роботи;

б) зміна логічних зв’язків і зміщення некритичних робіт у межах запасу часу;

в) вивільнення робітників з проекту;

г) зменшення обсягів проектних робіт.

4. Планування ресурсів передбачає:

а) оцінку потреби у ресурсах;

б) складання діаграми Парето;

в) складання кривої розподілу бюджету;

г) формування календарного плану витрат.

5. Діаграма Ганта не відображає:

а) логічні зв’язки між роботами;

б) планові та фактичні дати виконання проектних робіт;

в) параметри якості виконання проектних робіт;

г) резерв часу некритичних робіт.

6. Недоліком діаграми Ганта є:

а) необхідність використання відповідного програмного забезпечення;

б) неможливість простежити вплив скорочення часу виконання окремих робіт на інші роботи;

в) не дозволяє виявити перебіг виконання робіт за проектом;

г) не надає інформації щодо фактичного виконання робіт на певну дату.

7. Метод PERT — це:

a) набір методів, який призначений для управління розкладом проекту;

b) процес складання й коригування розкладу проекту, що полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт;

c) аналітичний розрахунковий метод, що дозволяє спрогнозувати найоптимістичніші, найпесимістичніші і найбільш вірогідні терміни виконання робіт (у ході аналізу будується середньозважена оцінка), виключає при цьому повторення одних і тих же робіт в один і той же час;

d) метод планування робіт в рамках проекту, включаючи управління цими роботами і складання графіку їхнього виконання.

8. Віха (контрольна точка):

a) визначає події в ході виконання проекту;

b) не має протяжності в часі;

c) не потребує ресурсів;

d) всі варіанти вірні.

9. Математичний аналіз, що скорочує тривалість виконання проекту без зміни його предметної області, здійснюється за методом:

a) метод «Стиск»;

b) метод «Калібрування»;

c) метод GЕRТ;

d) метод РЕRТ.

10. Оптимізація сіткових графіків полягає в:

а) покращенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів і збільшення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;

б) комплексі досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва;

в) складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу;

г) вірна відповідь відсутня.

**Завдання 3:**

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

|  |  |
| --- | --- |
| Термін | Визначення |
| а) Сіткова  модель | 1. Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства. |
| б) Тривалістьроботи | 2. Множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів. |
| в) Сіткове  планування | 3. Інформаційно-динамічна модель, яка відображає всі логічні взаємозв’язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування. |
| г) Критичний  шлях | 4. Будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій. |
| д) Сітковий  графік | 5. Кінцеві результати попередніх робіт, момент завершення планової дії. |
| е) Роботи сіткового графіка | 6. Зображення роботи у вигляді стрілки, а зв’язки між роботами у вигляді кіл. |
| є) Календарне  планування | 7. Зображення роботи у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв’язки між даним роботами. |
| ж) Параметри календарного плану | 8. Процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов’язуються між собою в часі та з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. |
| з) Події сіткового  графіка | 9. Дати початку та закінчення кожної роботи, тривалість та необхідні ресурси для її виконання. |
| і) Стрілчасті графіки | 10. Шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Роботи, що лежать на шляху, називаються критичними. |
| ї) Графіки передування | 11. Мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту. |
| й) Критична тривалість | 12. Головний параметр планування, що залежить від сумарної трудомісткості та часу, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконувати, а також обсягу та інтенсивності виконання робіт. |

Література

1. Строкович Г.В. Управління проектами: підручник для студентів екон. спеціальностей / Г. В. Строкович; Нар. укр. акад. каф. економіки підприємства – Харків.: Вид-во НУА, 2013. – С.72 -83.

2. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник. / Г.М. Тарасюк – 3-є вид. —Київ.: Каравела, 2009. — С.170-181.

3. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник / А.Чемерис; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ. : ТОВ «Софія-А». – 2012. –С.24-50.

**Тема 6. Планування ресурсного забезпечення проекту**

*Питання*

6.1.Характеристика ресурсів проекту.

6.2.Планування проектних завдань. Види затрат по проекту, методика їх обчислення.

6.3 Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролю проектів.

*Основні терміни та поняття: цикл управління проектом, матриця відповідальності, метод виконаної вартості, система поширеного управління, ресурсний метод визначення кошторисної вартості, ресурсно –індексний метод, управління затратами, управління закупками, управління інтеграцією, управління людськими ресурсами,*

**Практичні завдання до теми 6**

1.Тестові завдання

1. Сутність ресурсної оцінки реалізованості проекту така:

a) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;

б) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;

в) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;

г) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту.

2. Тип розрахунку витрат з метою первинного добору проектів для визначення їх перспективності – це:

а)концептуальна оцінка;

б) оцінка доцільності;

в) остаточна оцінка;

г) калькулювання.

3.Управління трудовими ресурсами проекту – це ...

а) розділ проектного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації;

б) розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення формування штату проект;

в)розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання людей, зайнятих у проекті;

г)розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного виконання робіт проект.

4. Розподіл витрат по ранніх та пізніх термінах виконання проектних робіт складає:

а) ресурсну гістограму;

б) календарний графік виконання робіт;

в) криву розподілу бюджету проекту у часі;

г) календарний план витрат за проектом.

5. Шляхами подолання проблеми надлишку ресурсів є:

а) тренінги персоналу;

б) збільшення робочих змін;

в) залучення субпідрядників;

г) позаурочний час роботи.

6. Бананоподібна крива характеризує:

а) календарний графік потреб у ресурсах, необхідних для реалізації проекту;

б) найменшу та найбільшу потребу у фінансуванні проекту для кожного проміжку часу;

в) графічне визначення показників виконання проекту;

г)тривалість виконання проектних робіт і проекту в цілому.

7. Сутність бюджетних показників виконання проекту характеризує

а) бананоподібна крива;

б) крива навчання;

в) S-подібна крива;

с) діаграма Ганта.

8.Планування і контроль проекту передбачають вирішення таких завдань:

а) визначення послідовності робіт з реалізації проекту, яка б забезпечувала логічність і ефективність їх виконання;

б) визначення і розподіл потрібних ресурсів, бюджету, поєднання їх з календарним планом робіт;

в) прийняття рішення щодо перерозподілу ресурсів у разі необхідності протягом життєвого циклу проекту;

г) всі відповіді є правильними.

9. Планування ресурсів передбачає:

а) оцінку потреби у ресурсах;

б) складання діаграми Парето;

в) складання кривої розподілу бюджету;

г) формування календарного плану витрат.

10. Залежно від необхідної точності розрізняють такі технології оцінки виконання проекту:

а) контроль у момент завершення робіт;

б) контроль у момент готовності робіт на 50%;

в) контроль у заздалегідь визначених точках проекту;

г) регулярний оперативний контроль;

д) всі відповіді вірні.

Література

1. Управління проектами : навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська ; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – С. 57–98.

2. Евразийский стандарт управления проектами. Евразийский стандарт управления проектами. – Москва.: Евразийский центр управления проектами, 2012. - 36с.

3.Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник/ Г.М. Тарасюк – 3-є вид. — Київ.: Каравела, 2009. — С.175-181.

4. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / А. Чемерис Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія-А». – 2012. –С.24-50.

**Тема 7. Управління ризиками проектів**

*Питання*

7.1. Сутність та види проектних ризиків.

7.2. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів.

7.3.Організація робіт з управління ризиками.

*Основні терміни та поняття: тригери, ранжування ризиків. стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків, управління ризиками, ефективність виконання проекту.*

**Практичні завдання до теми 7**

Тестові завдання

1.Технічні методи зниження ризиків:

а) засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.;

б) включають страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню), і т.д.;

в) включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику в випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію в випадках виникнення втрат.

2.На передінвестиційній стадії життєвого циклу проекту виникають такі види ризиків

а) помилковість у розробці концепції проекту;

б) несвоєчасна підготовка персоналу;

в) зміна вартості капіталу;

г) поява альтернативного продукту.

3. На інвестиційній стадії життєвого циклу проекту виникають такі види ризиків:

а) несвоєчасність прийняття рішень про доцільність інвестування;

б) непередбачені витрати на будівельні роботи;

в) зміна цін на сировину;

г) зміна вартості капіталу.

4. На експлуатаційній стадії життєвого циклу проекту характерними є такі ризики:

а) поява альтернативного продукту;

б) зміна вартості капіталу;

в) неправильне визначення розташування проекту;

в) непередбачене перевищення термінів будівництва.

5. До систематичних належать такі ризики:

а) ризики, пов’язані з нестабільністю нормативного поля режиму інве**с**тування;

б) проблеми управління командою проекту;

в) ризик зміни пріоритетів розвитку підприємства і підтримки з боку керівництва;

г)неточність проектної документації.

6. До несистематичних належать такі ризики:

а) ризик можливості зміни природнокліматичних умов;

б) ризик можливості погіршення політичної ситуації;

в) ризик неправильної оцінки ризикової ситуації;

г) зміна умов імпортування.

7. Використання змін заданих параметрів для визначення життєздатності проекту в умовах невизначеності характеризує такий метод оцінки ризику проекту, як:

а) експертний метод;

б) метод дерева рішень;

в) метод сценаріїв;

г)метод аналізу чутливості.

8. До методів зниження ризиків проекту не належать:

а) розподіл ризику між учасниками проекту;

б) страхування;

в) відмова від проекту;

г) резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

9.Інструменти управління проектними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди окремих учасників проектної діяльності та проекту загалом, застави в різноманітних формах, є:

а) організаційними;

б) технічними;

в) фінансовими;

г) договірно-правовими.

10. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:

1. скасуванням ризику;
2. запобіганням та контролюванням ризику;
3. страхуванням ризику;
4. поглинанням ризику.

**Завдання 3:**

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

Таблиця .7.1

|  |  |
| --- | --- |
| Термін | Визначення |
| Ризики розширення бази ресурсів і нарощення потенціалу | пов’язані з можливою розбалансованістю його структури, а також з невисоким рівнем потенціалу як окремих скла  дових, так і їхньої сукупності. |
| Ризики втрати прямого грошового потоку | пов’язані з невдалим вибором альтернативних варіантів зміни наявного портфелю, які не принесуть очікуваної вигоди у майбутньому, надмірним фінансуванням у ресурси із незначним потенціалом, невідповідністю напрямку розвитку інтелектуального потенціалу та зміни ринкової кон’юнктури. |
| Запізнілі ризики | ризики, враховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення (на перших стадіях). |
| Випереджаючі ризики | ризики, джерело виникнення яких знаходиться у зовнішньому середовищі (по відношенню до підприємства). |
| Зовнішні ризики | ризики, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення. |

**Література**

1. Катренко A.B. Управління IT-проектами// А.В. Катренко – Львів: «Новий Світ-2000» , 2013. – – С.374 -419.

2.Управління проектами: навчальний посібник / уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П Малик. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – С.197-213.

3.Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.:Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. – С.280-299.

**Тема 8. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту**

*Питання*

8.1. Процеси моніторингу і контролю.

8.2 Якість та її аспекти в контексті проектного менеджменту.

8.3. Моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. 8.4.Управління змінами.

*Основні терміни та поняття: контроль проекту, моніторинг проекту, моніторинг інтеграції проекту, моніторинг змісту проекту, контроль виконання плану і умов, ISO9000: система управління якістю фінансування, управління конфігурацією, фаза завершення проекту, закриття контрактів проектах, постаудит проекту, основні програмні продукти в управлінні проектами.*

**Практичні завдання до теми 8**

Тестові завдання

1. Контролем виконання проекту називається:

a) регулярний вимір параметрів проекту й ідентифікація виникаючих відхилень;

б) просування у виконанні робіт проекту у напрямку до досягнення його цілей;

в) моніторинг і прогнозування ходу робіт;

г) прогрес проекту.

2. Прогрес проекту — це:

a) регулярний вимір параметрів проекту й ідентифікація виникаючих відхилень;

б) просування у виконанні робіт проекту у напрямку до досягнення його цілей;

в) реакція на коригуючі впливи щодо виникаючих відхилень;

г) моніторинг і прогнозування ходу робіт.

3. Результатом аналізу відхилень у проекті буде:

a) список коригуючих дій;

б) список відхилень, що вимагають втручання;

в) моніторинг і прогнозування ходу робіт;

г) план по реалізації.

4. Технології оцінки виконання проекту:

а) метод "0-100";

б) метод "50-50";

в) контроль за подіями;

г) контроль через рівні проміжки часу;

д) експертна оцінка виконання робіт.

4. Якість результату проекту:

a) сорт, до якого відноситься об’єкт за своїми характеристиками;

б) категорія, яка присвоюється об’єктам за сукупністю характеристик;

в) цілісна сукупність характеристик об’єкта, що задовольняють встановлені чи прогнозовані потреби;

г) клас, до якого відноситься об’єкт за своїми характеристиками;

д) все перераховане.

5. Управління якістю проекту охоплює:

a) всі фази ЖЦ проекту;

б) фазу завершення проекту;

в) фазу планування;

г) фазу реалізації.

6. Управління якістю в проекті — це:

a) розділ управління проектами, що складається з процесів, які гарантують, що продукт проекту, а також сам проект задовольнятимуть ті потреби учасників проекту, заради яких він створювався;

б) розділ управління проектами, що забезпечує якісну інтеграцію всіх процесів проекту;

в) управління стандартами проекту.

7. План управління якістю — це:

a) документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту;

б) документація, шо супроводжує впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання в проекті всіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості;

в) угода, яка гарантує, що продукт проекту задовольнятиме потреби учасників проекту.

8. До результатів планування якості належить:

а) зміни у процесі;

б) план поліпшення якості;

в) план управління якістю;

г) політика у сфері якості.

9. Метод ФВА це:

а) технологія аналізу витрат на виконання виробом його функцій; здійснюють для існуючих продуктів і процесів з метою зниження витрат, а також для продуктів, що розробляють, з метою зниження їх собівартості;

б) аналіз фізичних принципів дії, а також технічних і фізичних суперечностей в технічних об'єктах для того, щоб оцінити якість ухвалених технічних рішень і запропонувати нові.

10.За експертними оцінками визначте очікувану тривалість роботи, якщо: мінімально можлива тривалість роботи — 8 днів, максиально припустима — 16, а найімовірніша — 12 днів:

a) 32;

б) 36;

в) 8;

г) 12;

д) 13.

**Література**

1. Катренко A.B. Управління IT-проектами: підручник. - Львів: «Новий Світ-2000» , 2013. – С.374 -419.

2. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник / Чемерис А.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» – Київ. : ТОВ «Софія-А». – 2012. –С.32-70.

3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник. 3-є вид. — Київ.: Каравела, 2009. — С.219-239.

**Модульний контроль 2**

Підприємство «Галузеве обладнання» - підприємство з виробництва медичного обладнання. Підприємство створено 10 років тому науковцями та інженерами спочатку як товариство з обмеженою відповідальністю, далі було перетворено у відкрите акціонерне товариство, а потім в публічне акціонерне товариство.

Зараз підприємство є великим гравцем на ринку медичного обладнання. Підприємство намагається включитися в державну програму імпортозаміщення та ініціює запуск нових важливих проектів. Згідно з стратегічним планом розвитку, є мета - в найближчі 5 років суттєво збільшити свою частку на ринку і поліпшити показники ефективності бізнесу. У підприємства є серйозні конкуренти, які вже впровадили ряд кращих управлінських практик, в тому числі в галузі управління проектами. Конкуренти починають розробляти великі проекти з подальшого зміцнення своїх ринкових позицій.

Підприємство «Галузеве обладнання» щорічно виконує близько 50 проектів, їх кількість збільшується в останні роки. Компанія має помітне число успішних проектів, але в той же час велика кількість проектів виявилося невдалим в силу недоліків в управлінні.

Аналіз показав, що в багатьох випадках проекти запускаються без ретельної оцінки їх цінності та наявності необхідних ресурсів для розробки. На підприємстві відсутня управлінська структура, яка би займалася затвердженням проектів. Немає підрозділу, який би організовував роботу з управління проектами в компанії, узагальнювала інформацію про проекти та аналізував їх. Проекти ініціюються окремими департаментами і співробітниками як розрізнені заходи.

Відсутні документи і стандарти щодо регламентації проектної діяльності, не використовується загальноприйнята термінологія. Не застосовується спеціальне програмне забезпечення для оцінки і планування проектів, аналізу ходу їх виконання.

На підприємстві обговорюється питання про запуск проекту зі створення медичного приладу нового покоління діагностики організму людини. Але керівництво поки що не в повній мірі розуміє ринок збуту, також є проблеми зі створенням конструкції і технології виробництва цього приладу. Замовник ще не сформулював вимоги до характеристик продукту і передбачає вносити нові вимоги протягом усього періоду розробки проекту.

Для розробки проекту буде потрібно залучення додаткових працівників наукового та інженерного профілю з боку. У компанії відсутнє необхідне устаткування для виробництва приладу. Проте, проект включений в портфель проектів компанії. Статут проекту ще не розроблений.

Особливістю проекту є припущення про те, що протягом тривалого часу буде здійснюватися пошук технічних і виробничих рішень, а готові результати майже в усіх напрямках будуть отримані тільки до кінця встановленого терміну завершення проекту.

Новизна технологій в створенні приладу пред'являє високі вимоги до кваліфікації розробників, передбачає наявність високих навичок в ряді галузей і перш за все в технічної та організаційної. Менеджер проекту сумнівається в тому, що підібрати такий склад працівників буде легко. Доведеться наймати велику кількість ключових фахівців, що вплине на час їх «притирання» в команді. У проект прийдуть фахівці, які раніше працювали в компаніях з різною організаційною культурою.

Особливості проекту визначають необхідність чіткого визначення рольових функцій і умовного закріплення ролей за членами команди.

Роботи проекту сформовані так, що для виконання кожної потрібна певна група співробітників з відділу НДДКР. Роботи можуть виконуватися як паралельно, так і послідовно. Співробітники відділу НДДКР паралельно зайняті в ще декількох проектах. При паралельному виконанні проектів виникають ресурсні конфлікти, викликані перевантаженням працівників, що призведе до збільшення термінів реалізації проекту розробки нового медичного приладу. З іншого боку, якщо чергувати виконання проектів, це може прискорити виконання всіх робіт, але і з великою ймовірністю зробить ці роботи критичними, і при затримці виконання роботи однією групою, зрушиться графік наступної групи. Тобто групи будуть простоювати, а загальна тривалість проекту буде збільшуватися.

Аналіз показав, що менеджери закладають значну вартість підстрахування в оцінку тривалості робіт.

Розроблюване медичне обладнання, в разі успішного завершення проекту, передбачається до закупівлі в муніципальні лікарні в рамках державного замовлення. На даний момент контракт не підписаний, і точних вимог від міністерства ніхто не почув. Однак в процесі попередніх обговорень було з'ясовано, що нове обладнання повинно мати термін служби не менше 10 років і бути вбудовуваним в існуючу інфраструктуру лікарень. З іншого боку, не потрібно особлива простота у використанні, оскільки персонал лікарень має достатній рівень професійних навичок і може пройти додаткове навчання, а розповсюдження обладнання поза спеціалізованими закладів не передбачається. Також обладнання повинно буде пройти державну сертифікацію, і в роботі видавати «помилку» не більше ніж в 1% випадків.

Команда безпосередніх розробників проекту всередині компанії налічує кілька десятків людей. Крім того, до проекту залучені більшість функціональних підрозділів. Велика роль в частині виготовлення нового продукту відводиться виробничим підрозділам. Хід реалізації проекту знаходиться на контролі у ради директорів компанії.

Керівництво бере активну участь в обговореннях, організованих Міністерством охорони здоров’я. Компанія постійно бере участь в тендерах з державних закупівель.

Передбачається розпочати піар-акції в засобах масової інформації, на телебаченні і радіо.

Компанія приділяє велике значення підвищенню своєї інвестиційної привабливості. Робиться спроба залучити великих інвесторів (фізичних та юридичних осіб) в проект. Менеджер і куратор проекту розглядають варіанти вибору методів оцінки ходу реалізації проекту та ефективності зроблених витрат. Менеджер проекту пропонує використовувати контрольний графік або графік Ганта для оцінки виконання проекту. Куратор проекту більш схильний до застосування методу освоєного обсягу. Кожен з них розглядає питання зі своїх позицій і враховує свої інтереси. Передбачається розробити відповідні шаблони для такої оцінки.

Для розробки проекту по створенню нового медичного приладу передбачається використовувати елементи гнучкого управління проектами. Для цього в компанії розробляються відповідні методичні матеріали. Є намір запросити для такої розробки зовнішніх консультантів.

Керівництво компанії взяло курс на створення повноцінної корпоративної системи управління проектами. З цією метою керівнику офісу управління проектами доручено детально вивчити різні стандарти з управління проектами. Далі, він повинен розробити загальну конфігурацію систему управління проектами з урахуванням рівня зрілості існуючої системи і представляючи шляхи вдосконалення на найближчі п'ять років.

1. Оцініть рівень управління проектами в компанії.

2. Сформулюйте вимоги, яким, на Вашу думку, повинна відповідати система управління проектами в даній компанії.

3. Запропонуйте компоновку системи стратегічного управління проектами в компанії, яка б дозволила б компанії здійснювати подальший розвиток у відповідність з поставленими цілями.

# 3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

**з дисципліни «Основи проектної діяльності»**

1. Розкрийте поняття «проект», основні характеристики та класифікаційні ознаки проектів.
2. Розкрийте термінологію управління проектом.
3. Перелічить кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми.
4. Охарактеризуйте цикл проекту Світового банку.
5. Охарактеризуйте модель управління проектами.
6. Перелічіть та охарактеризуйте оточення проекту.
7. Охарактеризуйте життєвий цикл проекту.
8. Розкрийте зміст розробки проекту.
9. Перелічіть та коротко охарактеризуйте види проектного аналізу.
10. Розкрийте інструментарій проведення оцінки ефективності проектів.
11. У чому полягає процес адміністрування проекту?
12. Охарактеризуйте моделі управління проектами .
13. Охарактеризуйте структуру техніко-економічного обґрунтування.
14. Розкрийте розробку організаційних структур для виконання проекту.
15. Наведіть основні форми внутрішніх та зовнішніх організаційних структур.
16. У чому відмінність оргструктури проекту і підприємства?
17. Які параметри проекту є керованими і який їхній взаємозв'язок?
18. Як і для чого здійснюється структуризація проекту?
19. Охарактеризуйте процес планування проектів.
20. Наведіть класифікаційні ознаки плану проекту.
21. Охарактеризуйте процес управління змістом проекту.
22. Поясніть, в чому полягає зміст структуризації проекту, її задачі, етапи проведення.
23. Охарактеризуйте напрями структуризації проекту.
24. Охарактеризуйте процес управління терміном проекту.
25. Визначте сутність сіткового планування.
26. Розкрийте методи сіткового планування.
27. Визначте сутність календарного планування.
28. Охарактеризуйте види сіткового графіку.
29. Поясніть метод аналізу та оцінки програм PERT.
30. Охарактеризуйте основні інструменти контролю розкладу.
31. Охарактеризуйте метод освоєного обсягу.
32. Наведіть основні показники методу освоєного обсягу.
33. Охарактеризуйте процес контролю за змінами.
34. Охарактеризуйте проектні ризики за різними класифікаційними ознаками.
35. Що являє собою і для чого служить структура розбиття робіт (WBS)?
36. Охарактеризуйте процеси управління ризиками проекту.
37. Розкрийте зміст ідентифікації проектних ризиків.
38. Охарактеризуйте найпоширеніші методи якісного та кількісного аналізу ризиків проекту.
39. Охарактеризуйте стратегії реагування на ризики проекту.
40. Розкрийте мету, завдання та призначення моніторингу і контролю ризиків.
41. Дайте сутнісну характеристику якості проекту.
42. Охарактеризуйте інструменти розробки розкладу проекту.
43. Охарактеризуйте процес управління вартістю проекту.
44. Охарактеризуйте ресурси проекту.
45. У чому полягає зміст процесу інтеграції проекту?
46. Наведіть класифікаційні ознаки витрат проекту.
47. Охарактеризуйте карту планування вартості проекту.
48. Розкрийте процес складання бюджету проекту, бюджетування проекту.
49. Розкрийте процес управління людськими ресурсами.
50. Охарактеризуйте цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.
51. Наведіть типи проектних команд.
52. Розкрийте підходи до формування проектної команди.
53. Наведіть структуру системи формування і управління командою проекту
54. Охарактеризуйте методи навчання у проектах.
55. Розкрийте вплив чинників мотивації протягом життєвого циклу проекту
56. Охарактеризуйте основні платформи управління комунікаціями проекту за японськими стандартами.
57. Розкрийте суть інформаційної системи управління проектом (ІСУП).
58. Охарактеризуйте спеціалізовані програмні комплекси, які застосовуються при управлінні проектами.
59. Охарактеризуйте модель планування і контролю проектів.
60. Розкрийте основні види контролю проекту.
61. Розкрийте методи контролю фактичного виконання робіт.
62. Охарактеризуйте принципи формування системи звітів.
63. Визначте сутність методу "освоєного обсягу".
64. Охарактеризуйте процедуру управління змінами й опишіть модель управління проектом.
65. Охарактеризуйте документи, які формують для протоколювання змін за кордоном.
66. Наведіть приклади методів зниження ризику на всіх стадіях реалізації проекту.
67. Охарактеризуйте методи здійснення контролю технології оцінки виконання проекту.
68. Опишіть сутність традиційного методу контролю вартості.
69. Розкрийте концепцію управління якістю проекту.
70. Назвіть діючи премії з якості.
71. Розкрийте методи планування якості в проектах.
72. Охарактеризуйте інструменти та методи забезпечення якості проекту.
73. Наведіть та деталізуйте основні витрати дотримання вимог якості.
74. Визначте сутність методу "освоєного обсягу".
75. Назвіть показники, які розраховують для аналізу виконання бюджету і охарактеризуйте методику їх розрахунку.
76. Визначте перелік зовнішніх і внутрішніх змін за проектом.

# 

# ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Апарат управління проектом** — адміністративно-управлінський персонал, тобто менеджери, спеціалісти, технічні і допоміжні виконавці, які виконують визначені функції по управлінню проектом.

**Бізнес-план проекту** — комерційний документ, який призначений для всебічного обґрунтування доцільності реалізації проекту і оцінки бажаних результатів.

**Базовий план** — узгоджена і затверджена версія планів проекту на момент початку робіт по проекту. Служить в якості відправної точки для наступного аналізу відхилень.

**Бюджет проекту** – це план, виражений в кількісних показниках і такий, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. В бюджеті представлено оціночні результати відкоректованого календарного плану й стратегії здійснення проекту.

**«Будівельна» концепція життєвого циклу** складається з:

техніко-економічне обґрунтування (формулювання проекту, ТЕО, стратегії);

планування і проектування (базовий проект, вартість і календарний план);

виробництво (виробництво, постачання, будівельні роботи); здача в

експлуатацію (остаточне тестування і експлуатація).

**Види проектів** — класифікація і підрозділи проектів по характеру їх предметної області. Є такі типи проектів: інвестиційні, інноваційні, економічні, організаційні, учбово-образотворчі, проекти дослідження і розвитку, соціальні, комбіновані.

**«Виділена» організаційна структура** або адхократична: основні ресурси, що забезпечують процес реалізації проекту знаходяться в рамках однієї організації

**Вирівнювання ресурсів** — процес вирішення ресурсних конфліктів шляхом рознесення в часі конфліктуючих робіт.

**Відповідальність** — обов’язки працівника, який займає певну посаду.

**Вільний резерв** — період часу, на який можна затримати дану роботу без затримки безпосередньо наступних робіт.

**Внутрішнє середовище проекту** — внутрішнє оточення проекту, включаючи: економічні, політичні і географічні фактори; учасників проекту, які не входять в команду проекту, державні органи і громадські організації.

**Властивості проекту** — стійкі характеристики проекту: новизна, унікальність, комплексність, системність, цілісність, адаптивність, практичність, надійність, своєчасність.

**Внутрішнє оточення проекту** — фактори, які являються внутрішніми по оточенню до проекту.

**Графік проект** — графік робіт проекту без ресурсних конфліктів і затверджений всіма заінтересованими сторонами проекту.

**Декларація проекту** — документ, який формально підтверджує існування проекту. Містить опис продуктів проекту і причин, з яких проект був розпочатий.

**«Дерево цілей» проекту** — схема представлення ієрархічної декомпозиції системи цілей проекту. Місія проекту, тобто його основна загальна ціль, деталізується на цілі, підцілі і задачі більш низького рівня.

**Директивні дати** — дати, які встановлені директивним способом (наприклад контрактом). Директивно може встановлюватись дата початку/завершення робіт по проекту.

**Діаграма Ганта** — спосіб представлення графіку проекту, в якому кожна робота позначається лінійкою, накладеною на календар.

**Діаграма передування** — спосіб представлення сіткового графіку, при якому в вузлах показуються роботи, а стрілками — зв’язки між ними.

**Діяльність по формуванню команди** — вплив на групу окремих осіб, які мають свої власні цілі, потреби і перспективи, з метою забезпечення ефективної спільної роботи, при якій ефект від групових зусиль буде більшим від сукупного можливого ефекту індивідуальних зусиль.

**Документооборот в управлінні проектом** — процес циркулювання документів у внутрішньому середовищі проекту з моменту їх створення або отримання до завершення проекту.

**Ефективність виконання проекту** — один з методів оцінки ефективності виконання проекту — метод виконаної вартості (Earned Value).

**Експертиза проекту** — розгляд, дослідження будь-якого проекту, яке потребує спеціальних знань, для того щоб дати мотивований висновок.

**Елементи проекту** — складові проекту, які визначають його сутність. Основними елементами проекту виступають задумка (ідея) проекту, засоби його реалізації, отримувані в процесі реалізації проекту результати.

**Життєвий цикл проекту** — достатньо умовний поділ проекту на фази: концепція — проектування — реалізація — завершення.

**Забезпечення проекту** — одна з інтегрованих функцій управління проектом, яка дозволяє залучати матеріальнотехнічні, людські і інформаційні ресурси, які необхідні для реалізації проекту.

**Завершення проекту** — момент (факт) ліквідації проекту, який засвідчений документально.

**Загальний резерв** — період часу, на який можна затримати всі роботи даного шляху без затримки всього проекту в цілому.

**«Загальне управління проектами**» створюють коли організаційна структура проекту й організації є єдиними цілими. Межі між проектною і «материнською» структурами практично стерті.

**Задача в управлінні проектом** — робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом у встановлені терміни в ході здійснення проекту.

**Запит на зміну** — заявка на внесення в проект будь-яких змін. Може здійснюватися практично будь-яким учасником проекту.

**Зведений план проекту** — документ, який містить в собі практично всю інформацію по проекту: опис продуктів, фінансові плани, плани робіт, плани забезпечення якості, декомпозицію проекту, аналіз ризиків, оцінки потрібних ресурсів, в т.ч. людських.

**Зворотний прихід** — друга фаза розрахунку сіткової моделі проекту по термінах. На цій фазі розраховуються пізні терміни для кожної з робіт і визначаються вільний і загальний резерви.

**Ієрархічна структура організації** — декомпозиція організації по підрозділах. Кожному з підрозділів можуть бути приписані визначені блоки робіт.

**Інвестиції в управління проектом** — вкладання власного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей в проекту.

**Інженер проекту** — учасник проекту, який несе відповідальність за керівництво і координацію робіт по всіх технічних аспектах проекту за весь період його життєвого циклу.

**Ініціатор проекту** — сторона, яка являється автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування і пропозицій по здійсненню проекту.

**Інституціональний аналіз проекту** — дослідження проекту по його організаційно-правових аспектах.

**«Інформаційна» концепція** включає наступні фази життєвого циклу: постановку проблеми; формулювання вимог; конструювання системи;

реалізацію; апробацію; обслуговування.

**Інфраструктура проекту** — комплекс факторів, які створюють сферу обслуговування виконання проекту на всіх його фазах.

**Календарний метод планування** – складання і коректування розкладу, в якому роботи, виконані різними організаціями, ув'язують у часі між собою і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних і трудових ресурсів.

**Класифікація проектів** — системний розподіл проектів за будь-якими суттєвими ознаками для зручності їх вивчення.

**Ключові учасники проекту** — учасники, які можуть суттєво вплинути на проект. Можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

**Керівник проекту** — юридична особа, якій замовник і інвестор делегують повноваження по керівництву роботами по здійсненню проекту.

**Коефіцієнт ефективності управління проектом** — відношення витрат на управління до вартості проекту.

**Команда проекту** — група осіб, які відповідають за досягнення цілей проекту і підпорядковуються менеджеру проекту протягом повного або неповного робочого дня.

**Комерційний аналіз проекту** — оцінка проекту з точки зору кінцевих користувачів продукції чи послуг, які пропонуються проектом.

**Контракт з компенсацією фактичних затрат** — замовник компенсує виконавцю фактичні затрати по виконанню домовленого обсягу робіт.

**Конкурентоспроможність проекту** — набір характеристик, які забезпечують йому переваги на ринку проектів.

**Контрактор проекту** — сторона або учасник проекту, який вступає в відносини з замовником і бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту в масштабах всього проекту або його окремих частин.

**Контроль якості** – відстежування конкретних результатів діяльності за проектом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам за якістю і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

**Концептуальний рівень планування** передбачає визначення цілей, завдань проекту, розгляд альтернативних варіантів дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта, встановлення концептуальних напрямів реалізації проекту, включаючи опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх розвитку, основні етапи, попередню оцінку тривалості, вартості й потреби ресурсів.

**Концепція життєвого циклу Світового Банку** включає передінвестиційну фазу (аналіз інвестиційних можливостей, попереднє ТЕО, ТЕО, доповідь про інвестиційні можливості); інвестиційну фазу (переговори й укладання контрактів, проектування, будівництво, маркетинг, навчання); експлуатаційну фазу (приймання і запуск, заміна устаткування, розширення, інновація).

**Конфлікт ресурсів** — ситуація, коли в певний момент часу потрібно більше одиниць певного ресурсу, ніж є в наявності.

**Критична робота** — робота, яка розміщена на критичному шляху.

**Критичний шлях** — шлях, затримки на якому призводять до затримок всього проекту в цілому.

**Логічні зв’язки між роботами** — зв’язки, які визначають порядок виконання робіт.

**Маркетинг проектів** — самостійна підсистема управління проектом, в якій досліджуються ринок проектів, потреби в різних видах проектів і можливості забезпечення її за рахунок реалізації проектів в галузях і сферах діяльності.

**Матриця розділення адміністративних завдань управління** — вона ж — функціональна матриця в управлінні проектом — складова частина організаційного інструментарію управління проектом, що дозволяє керівнику проекту розділити задачі управління по підрозділах і виконавцях (всередині команди проекту), а також по інших учасниках проекту і забезпечити їх комплексну реалізацію.

**Матриця відповідальності** — матриця, яка визначає відповідальність конкретної людини або групи людей за конкретний блок робіт. Матриця розподілу відповідальності приписує кожному пакету робіт конкретних виконавців.

**Матричну структуру**  можна створювати на базі функціональної, відносини в якій базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва підпорядкування. Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів.

**Мережева модель** –орієнтований граф, використовуваний для опису залежностей між роботами й етапами проекту. Мережеві моделі доцільно використовувати тільки для складних проектів.

**Метод оцінки й перевірки програм** – метод оптимізації строку виконання проекту. Використовує три оцінки для розрахунку часу кожної операції: оптимістичну, найбільш вірогідну і песимістичну.

**Моніторинг**  – безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління.

**Місія проекту** — ідеальне представлення і громадська роль проекту, яка відображає те, ради чого задумується і реалізується проект.

**Метод виконаної вартості** — методика, яка включає розрахунок приблизно 25 параметрів, які характеризують поточний стан проекту з точки зору відхилень фактичних термінів, затрат і виконаних обсягів робіт від планових показників.

**Метод оцінки і коригування програм** — метод складання графіку робіт на основі сіткової моделі з ймовірнісними характеристиками.

**Обмеження проекту** — обмеження, які накладаються на проект внутрішнім середовищем та внутрішніми факторами. Наприклад, в якості обмеження можна розглядати обмежений бюджет.

**Оперативний план** – деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, добу за комплексами робіт.

**Організаційний інструментарій управління проектом** — сукупність методів і моделей управління проектом, які дозволяють наочно представити, спроектувати, організувати і контролювати процес розробки і реалізації управлінських рішень по проекту.

**Офіс проекту** – специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (або портфеля проектів) у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних і інформаційних технологій, а також відпрацьованих стандартів здійснення діяльності й комунікацій

**Планова вартість виконаних робіт** — один з параметрів, який розраховується по методиці EarnedValue (виконана вартість).

**Планування резервів** — передбачає резерви часу , грошових засобів та ін. на випадок непередбачуваних подій.

**Планування** представляє набір дій, що передбачають визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами й організаціями-учасниками, розподіл ресурсів і вибір інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставленої в проекті мети.

**Планування якост**і – виявлення вимог до якості проекту й продукції проекту, а також визначення шляхів їх задоволення.

**Повний резерв часу** – це різниця між датами пізнього і раннього закінчень (почав).

**«Подвійна» організаційна структура** функціонує коли в проекті бере участь мінімум дві рівнозначні з погляду участі в управлінні проектом організації.

**«Послідовна» концепці**я складається з: народження (визначення можливостей); зростання (планування, конструкторська розробка); зрілості (матеріальне забезпечення, монтаж); завершення (приймання в експлуатацію).

**Потік реальних грошей** – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від інвестиційної і операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту.

**Проект** – система сформульованих цілей, що ставляться або фізичних об'єктів, що модернізують для їх реалізації, технологічних процесів; технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

**Проектна структура** є тимчасовою організацією, яку створюють для виконання конкретного комплексного завдання.

**Проектні кредити** різновид термінових кредитів; застосовують у операціях проектного фінансування, їх видають проектним компаніям, що не мають кредитної історії.

**Проектний аналіз** — комплексна процедура, яка проводиться на фазі доінвестиційних досліджень і періодично на стадіях проектування і реалізації, для визначення цілей і результатів проекту.

**Процес управління проектом** — за класифікацією РМІ розрізняють 5 процесів, які тією чи іншою мірою повторюються на етапі життєвого циклу проекту: ініціалізація, планування, організація виконання, контроль, завершення.

**Прямий дохід** — перша фаза розрахунку сітьової моделі по термінах. Розраховуються ранні дати початку/завершення для кожної роботи.

**Пул ресурсів** — вся сукупність ресурсів, які використовуються в проекті.

**Ранні терміни** — терміни раннього початку/завершення кожної з робіт.

**Ресурсний метод визначення кошторисної вартості** – калькуляція в поточних (прогнозованих цінах і тарифах елементів витрат (ресурсів), необхідних для реалізації проекту.

**Ресурсно-індексний метод** визначення кошторисної вартості – це поєднання ресурсного методу з системою індексів на ресурси (матеріальні, технічні та ін.). Індекси – це відношення вартості продукції, робіт або ресурсів у поточному (прогнозному) періоді до їх вартості в базовому періоді.

**Ризик** –вірогідність фінансових втрат від здійснення інвестиційної, операційної або фінансової діяльності.

**Система обробки інформації для управління проектом** — може бути як повністю ручною, так і повністю автоматизованою.

**Сітьова модел**ь — математична модель проекту, яка складається з робіт і зв’язків між ними.

**Сальдо реальних грошей** – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від усіх трьох видів діяльності на кожному кроці розрахунків.

**Система «поширеного управління».** Менеджер приймає на себе відповідальність у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління і координацію реалізації проекту в межах фіксованої ціни. Можливо є, як юридичною, так і фізичною особою, що має ліцензію на професійне

управління і здатним відповідати за своїми зобов'язаннями перед замовником. Ризик покладають на менеджера в межах умов контракту.

**Система «прискореного будівництва» (система «під ключ»).** Менеджер – проектно-будівельна або інша фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту.

**Стрілкова діаграм**а — спосіб представлення сіткового графіку, при якому в вузлах показуються події, а стрілками — роботи. Вимагає вводу фіктивних робіт для відображення логічних зв’язків.

**«Складні» організаційні структури** створюють коли в проекті бере участь більше двох організацій, що виконують різні функції з реалізації проекту.

**Стратегічний план** визначає цільові етапи й основні віхи, що характеризують терміни введення об'єктів, виробничих потужностей, обсяги випуску продукції; етапи завершення комплексів робіт за проектом, що характеризуються відповідними термінами, терміни постачання продукції (устаткування), терміни підготовки фронту робіт; кооперацію організацій виконавців; потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами.

**Структура проекту** є “деревом” орієнтованих на продукт компонентів, представлених устаткуванням, роботами, послугами й інформацією, одержаними в результаті реалізації проекту.

**Структура розбивки робіт (СРР)** — ієрархічна структура послідовної декомпозиції проекту на підпроекти, проміжні результати різного рівня, набори детальних робіт.

**Соціальний аналіз проекту** — визначення корисності варіантів плану проекту для його користувачів. Результати соціального аналізу повинні забезпечити важливість стратегії взаємодії між проектом і його користувачем.

**Стохастичні моделі проекту** — врахування ймовірної природи різноманітних елементів проекту.

**Тактика управління проектом** — сукупність дій і заходів по запровадженню і здійсненню стратегії управління проектом.

**Тендер в управлінні проектом** — конкурсна форма проведення підрядних торгів, яка являє собою змагання представлених претендентами пропозицій (оферт) з точки зору їх відповідності вимогам тендерної документації.

**Техніко-економічне обгрунтування проекту** — аналіз обсягу робіт, термінів виконання, вартості затрат, собівартості, прибутку, якості, комерційного ризику і надійності, життєздатності, конкурентоспроможності, соціальної і суспільної значущості проекту.

**Технічний аналіз проекту** — це техніко-технологічні альтернативи, варіанти розташування, розмір (масштаб, обсяг), терміни реалізації проекту в цілому і його окремих фаз, доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших необхідних ресурсів.

**Управління взаємодією** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає визначення процедур збору/розповсюдження інформації по проекту і складу цієї інформації.

**Управління закупками** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає складання специфікації продуктів і послуг, закупка яких потрібна для виконання проекту, аналіз ринку, вибір постачальників і безпосереднє здійснення поставок.

**Управління затратами** — одна із задач управління проектами по класифікації РМІ. Включає складання бюджету, контроль його виконання та ін.

**Управління змінами** — процес включає ідентифікацію можливих змін, їх оцінку, затвердження, документування і реалізацію.

**Управління змістом** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає в себе визначення переліку всіх основних і допоміжних продуктів проекту і дій по їх створенню.

**Управління інтеграцією** — одна із задач управління проектами. Включає створення і виконання зведеного плану проекту, а також управління змінами до нього.

**Управління людськими ресурсами** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає ідентифікацію кваліфікацій спеціалістів, які потрібні для виконання проекту, підбір відповідних людей, формування з них команди проекту і її подальший розвиток.

**Управління предметною областю проекту** — визначення цілей, задач роботи проекту, його обсяг і необхідні ресурси. Полягає в управлінні змінами і здійснюється через процеси визначення цілей, розробку концепцій, контролю виконання та завершення проекту.

**Управління змінами** – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організація моніторингу і координації виконавців, що реалізують зміни в проекті.

**Управління проектами** – мистецтво керівництва й координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості і задоволенню учасників проекту.

**Управління ризиками** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає ідентифікацію і кількісну оцінку ризиків, а також розробку методів реагування.

**Управління термінами** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає визначення тривалості робіт, визначення логічних зв’язків між ними і вирішення ресурсних конфліктів.

**Управління якістю** — одна з задач управління проектом за класифікацією РМІ. Включає визначення стандартів, яким повинен відповідати проект, і комплекс направлених на це заходів.

**Успіх проекту** — досягнення цілей проекту при дотриманні встановлених обмежень на його тривалість і терміни завершення, вартість і бюджет проекту, якість виконаних робіт і специфікації вимог до результатів.

**Учасники проекту** — фізичні особи і організації, які безпосередньо задіяні в проекті або чиї інтереси можуть бути задіяні при здійсненні проекту.

**Фаза проекту** — набір логічно взаємопов’язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

**Фаза завершення** — четверта фаза життєвого циклу проекту за класифікацією РМІ.

**Управління ризиками** – це процес, пов'язаний з ідентифікацією, аналізом ризиків і ухваленням рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

**Функціональна структура** передбачає здійснення управління лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підпорядкованими підрозділами в межах доручених йому функцій.

**Ціль управління проектом** — бажаний результат, можливий і необхідний стан системи, який повинно бути досягнуто.

**Цикл управління проектом** — ступінь розвитку проекту від виникнення ідеї до повного свого завершення.

**Якісні методи оцінки проекту** ґрунтуються на методі порівняльної класифікації, коли розробляють перелік критеріїв для оцінки, визначають значущість кожного з них і на основі наявності даної властивості в кожного з проектів і їх значущості здійснюють вибір.

**Якість** – це цілісна сукупність характеристик об'єкта, що відноситься до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

**Earned Value Management (Earned Value Technique)** — низка методів, які об’єднані під спільною назвою і використовуються для вимірювання й контролю ефективності виконання проектів.

**ICB (IPMA Competence Baseline )**– опис базової компетентності менеджерів у сфері УП.

**ISO (International Organization for Standardization**) — Міжнародна організація по стандартизації, є світовою федерацією національних органів по стандартизації (країн — членів ІSО). Розробка міжнародних стандартів здійснюється технічними комітетами ІSО.

**Stakeholder** — з англ. власник частки (одержувач відсотка); утримувач застави, спочатку — розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик; у вузькому сенсі слова: те ж, що і shareholder (акціонер, учасник), тобто особа, що має частку в статутному капіталі підприємства; у широкому сенсі: одна з фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності компанії: акціонерів, кредиторів, держателів облігацій, членів органів управління, співробітників компанії, клієнтів (контрагентів), суспільства в цілому, тощо.

# ДОДАТКИ

Додаток 1

ОПИС ПЛАНУ ПРОЕКТУ

***Частина 1.***

Загальні відомості з проекту. Включає короткий опис проекту та структуру управління, огляд керівних принципів і обмежень, загальні вимоги до проекту та генеральну схему етапів проекту. Схема повинна показувати основні етапи робіт або ключових подій плану проекту в часі.

***Частина 2****.*

Календарні графіки до проекту. Графік складає управляючий керуючий проектом за допомогою виконавців. Він повинен давати загальну картину основних етапів робіт, ключових подій, які є життєво важливими для реалізації проекту. Надається лише та інформація, яка необхідна організаціям та установам, які беруть участь у проекті для визначення термінів і дат, що мають відношення до їх діяльності. За необхідності маючи докладний календарний графік можна скористатися методом Перта або діаграмою Ганта.

***Частина 3.***

Управління проектом. Основне призначення розділу – забезпечити організацію – виконавця коротким описом структури і принципів управління проектом.

Розділ включає: опис системи управління з деталями, що дозволяють установити:

– що, ким і коли повинно бути зроблено за проектом;

– конкретний перелік учасників проекту з вказівкою їх завдань, повноважень і відповідальності;

– перелік дорадчих груп або комітетів, створюваних на допомогу управляючому проектом із зазначенням їх завдань, функцій, областей діяльності і відносин (зв'язків) до інших учасників проекту;

– копії меморандумів (що треба пам'ятати), угод, укладених для забезпечення робіт проекту;

– перелік учасників, залучених до робіт за контрактами, і завдань, які вони вирішують в управлінні роботами за окремими підсистемами проекту;

– форми звітної документації (інформаційна система управління), що подається учасниками і використовуваною управляючим проектом для спостереження за ходом проекту;

– опис організаційного положення і розподіл функцій серед учасників проекту;

– зведення заходів з охорони закритої інформації;

– будь-які спеціальні угоди або умови, необхідні для забезпечення нормального ходу робіт;

– опис загальних принципів і процедур контролю, використовуваних для завершення робіт проекту в термін, у межах заданої вартості і з дотриманням бажаних робочих характеристик;

– положення про всі спеціальні групи, створені в рамках проекту;

– положення керівних принципів поведінки при виникненні в ході проекту непередбачених обставин або відмови виконавців від участі в роботах;

– процедури періодичних оглядів співвиконавцями загального стану робіт проекту.

Розділ про управління проектом є, мабуть, найважливішим, оскільки в ньому закладені передумови всіх дій, здійснюваних в рамках проекту. У цьому розділі може бути запропонований такий образ дії, яким належить керуватися в ході робіт проекту, і визначено взаємовідносини всіх учасників. Складання його має найбільші труднощі. Для досягнення взаємного розуміння учасниками проекту ролей, виконуваних ними в процесі досягнення мети, потрібно витратити багато часу на переговори. Якщо технічну сторону робіт проекту можна показати порівняно легко, то критичне значення може мати схема міжособистісних відносин серед організацій, які надаються учасниками робіт. Добре продуманий план створення робочої обстановки може мати велике значення для попередження конфліктів, які можуть виникнути, коли люди з різних організацій працюють спільно над досягненням спільної мети.

***Частина 4.***

Дослідження ринку. У традиційному розумінні ринок визначається як місце, де покупець і продавець обмінюються товарами.

Розглядаючи поняття ринку в зв’язку з управлінням проектом, ми повинні тлумачити його більш широко, щоб зробити його плідним і сумісним з визначенням проекту. Метою проекту може бути створення певної послуги для організації. При цьому передбачається, що організація – передбачуваний споживач послуги – має потребу в ній або, краще сказати, користується попитом на неї. Якщо це так, то ми маємо підстави заявити: ринок для проекту – це таке середовище, в якому є попит на створюваний проектом продукт або послугу. Наприклад, попит на конкретні рекомендації, що стосуються освіти корпорацій, може стимулювати формування груп проекту для вивчення здійсненності такого злиття. Створена група проекту вивчає проект та визначає витрати (обсяг грошових коштів та можливі альтернативи їх витрачання), графік робіт (коли найвигідніше провести злиття і на які етапи треба його розділити) і робочі характеристики результату проекту (які будуть характеристики майбутньої корпорації, її прибутковість, організаційна єдність і т. д.).

У світлі такого визначення ринку розділ дослідження ринку набуває особливого значення, оскільки управляючий проектом і його група повинні якомога краще знати те середовище, в якому повинен здійснюватися проект.

Цей розділ містить аналіз умов середовища, що визначають вимоги до проекту, а також різноманітні спеціальні відомості, які можуть впливати на структуру і функціонування проекту. При складанні цього розділу використовується закрита і конфіденційна інформація, яка повинна ретельно охоронятися. Даний розділ служить засобом сигналізації про необхідність перегляду або зміни вимог до проекту при змінах у навколишньому середовищі.

Розділ повинен містити сучасний аналіз конкурентної ситуації на ринку (тобто конкуренцію, яку наддасть продукт іншої компанії) й оцінку всіх подібних потенційних можливостей в майбутньому. У цьому ж розділі повинен знайти своє місце прогноз стану навколишнього середовища на якийсь період в майбутньому. Розділ, присвячений дослідженню ринку, має першорядне значення для проекту. Він містить основний фонд відомостей про передбачувані умови боротьби проекту за виживання.

***Частина 5.***

Принципи використання. Умови, обмеження, потреби. Проект цього розділу готує управляючий проектом. Він містить короткий опис завдань проекту та чітке визначення його призначення або можливостей, які проект розвиває або замінює. До цього розділу включаються принципові положення, що визначають умови для реалізації проекту: обмеження, передбачуваний спосіб застосування, ступінь готовності, забезпечення, організаційна структура, потреба в трудових ресурсах, особовий склад, система загальної і спеціальної підготовки кадрів, технічна база, терміни готовності.

***Частина 6.***

Порядок підготовки до виробництва. Тут викладається план розробки, випробувань і виробництва, орієнтований на досягнення цілей проекту, описаних в частині 1, в тому числі:

– опис проекту, його робочих характеристик, надійності і

ремонтопридатності. Надається опис конструкції, можливостей використання та очікуваних робочих характеристик усієї системи;

– опис підсистем. Має за характером ту саму інформацію, яка відносилась до системи в цілому;

– підсистема особового складу. Надається докладне пояснення фактору людини в проекті і те, як ці фактори інтегруються в рамках усієї системи;

– вихідні передумови, труднощі і використовуваний підхід;

– дані для випробувань і оцінок. Викладаються питання планування випробувань, завдання випробувань, детальний графік випробувань, необхідні ресурси, організація випробувань і перелік учасників випробувань;

– відомості про виробництво: технологічні методи і процеси, виробничі потужності, верстатне і спеціальне контрольне перевірне обладнання, процедури контролю якості, планування підприємства і т.п.

***Частина 7.***

Технічне забезпечення. Надається опис реальної технічної бази (завод, шляхи підвезення, допоміжні пристрої і служби), необхідної для забезпечення проекту. Якщо необхідні нові кошти, то в цьому розділі повинен бути детальний план дій щодо їх отримання.

**Частина 8.**

Вимоги до постачання. Проект цього розділу готує начальник служби постачання організації; він являє собою вичерпний огляд потреб проекту в постачанні. Проект повинен включати:

– принципи й організацію постачання, а також перелік потреб в матеріалах, припасах, запасних частинах, ремонті, пристосуваннях, транспортних засобах, обробці матеріалів, контролі якості, в обладнанні для обробки даних, допоміжних пристроях (наприклад, у вантажно-розвантажувальних майданчиках) і медичному обслуговуванні;

– процедури контролю за витратою матеріалів і припасів;

– складні або особливі обставини, що впливають на потреби в матеріалах

і припаси.

***Частина 9.***

Штати і організація. Розділ присвячений питанням забезпеченості проекту трудовими ресурсами і їх розподілу. Інформація, надана тут, служить підставою для прийняття відділом кадрів заходів щодо набору персоналу. У розділі містяться:

– передумови і фактори, на основі яких визначається потреба в трудових ресурсах;

– прогнози потреби в трудових ресурсах за типами оплати праці (оклад, тарифна ставка) і за необхідною кваліфікацією;

– прийоми набору фахівців (наприклад, на підставі добровільних заяв, через бюро найму, навчальні заклади або конференції);

– загальні принципи набору кадрів.

***Частина 10.***

Керівний склад та підготовка кадрів. Проект цього розділу готує відділ підготовки кадрів. Він повинен давати повне уявлення про систему підготовки і перепідготовки кадрів, необхідних для забезпечення проекту кваліфікованим персоналом. У ньому повинні міститися посилання на інші, розділи для пояснення причин і для певних дій і права їх виробляти. У цьому розділі викладається:

– потреба в підготовлених кадрах з конкретним зазначенням вимог до них;

– тип, розміщення і терміни роботи спеціальних курсів підвищення кваліфікації особового складу;

– потреби у спеціальному навчальному обладнанні;

– планування програми підготовки управлінського персоналу, що включає: аналіз потреби в управлінському складі, кандидатури осіб, здатних до управлінської служби, визначення запитів окремих осіб, оцінка службової кар'єри, засоби оцінки ефективності програми.

***Частина 11.***

Фінансування проекту. Хоча цей розділ готує управляючий проектом, в його складанні беруть участь всі виконавці проекту. Він є невід'ємною частиною комплексного плану проекту. Управляючий проектом спільно з представником фінансової служби несе відповідальність за розробку інструкцій про порядок фінансування робіт, забезпечення взаємної узгодженості всіх даних, а також за підготовку і редакцію текстів розділу.

Даний розділ призначений:

– служити основою для подання оцінок прямих витрат на звітний період. Ці оцінки потрібні для формування бюджету організації;

– давати оцінки повних витрат (прямих і непрямих) на розробку, виробництво і (за необхідності) на експлуатацію проекту (або продукту).

Категорії витрат включають:

– розробку: всі ресурси (робоча сила, матеріали, споруди), необхідні для проведення прикладних досліджень, розробок, випробувань і оцінок, що забезпечують досягнення кінцевої мети проекту;

– капітальні вкладення: додаткові одноразові витрати ресурсів (капітальні або операційні), безпосередньо пов'язані з формуванням або розвитком проекту, вироблені після того, як дана оцінка можливостей використання власності, переданої від інших організацій або робіт;

– періодичні витрати: витрати (капітальні або операційні), необхідні для забезпечення поточних операцій проекту за кожним зі звітних періодів протягом фази експлуатації.

***Частина 12.***

Загальні вимоги до проекту. Розділ містить зведення потреб організації, які визначають загальні вимоги до проекту. Сюди слід включати такі документи, як резолюцію ради директорів, спеціальні постанови, які дозволяють початок робіт, рішення про затвердження тих більш широких планів, на реалізацію яких розрахований даний план, ініціативні пропозиції, вимоги до конкурсних заявок та ін. Розділ може бути використаний як головне джерело документації, що дозволяє здійснення, і підтверджує доцільність проекту.

***Частина 13.***

Загальна інформація – та інформація, яка не використовувалася в інших розділах, але тим не менш важлива для планової документації. У розділі слід дати короткий опис альтернатив, таких як компроміси між витратами і термінами, які були розглянуті при виборі шляхів досягнення цілей проекту. Сюди можна включити аналіз варіацій в робочих характеристиках, терміни і вартість за кожною з альтернатив проекту.

***Частина 14.***

Закрита інформація. Тут містяться загальні відомості, що стосуються установлення категорії секретності проекту. Наприклад:

– вимоги до забезпечення секретності і ступеня благонадійності персоналу (це має особливе значення для урядових замовлень);

– графік зміни категорій секретності проекту (якщо це необхідно);

– загальні правила публікації відомостей про проект;

– інструкції про спеціальні правила поводження з обладнанням або документацією.

**ІНСТРУКЦІЯ ЗІ СКЛАДАННЯ ПРОЕКТУ**

1. Загальні відомості

1.1. Найменування.

1.2. Область дії.

1.4. Мета.

1.5. Відомості про контракти.

1.6. Формулювання змісту роботи.

1.6.1. Компанія X.

1.6.2. Компанія У.

1.6.3. Компанія Z.

1.7. Відомості про виробництво.

1.8. Графік.

1.9. Стан конфігурації продукції.

1.10. Короткі відомості про технологію.

2. Управління й організація

2.1. Основна схема організації.

2.2. Основний персонал проекту.

2.2.1. Компанія X.

2.3. Повноваження керівного складу проекту.

2.3.1. Управляючий проектом.

2.3.2. Функціональний управляючий.

2.3.3. Інші учасники проекту.

2.4. Схема системи.

3. Система обміну інформацією

3.1. Зовнішні канали.

3.2. Внутрішні канали.

4. Звіт

4.1. Звіти про відрядження.

4.2. Звіти про наради.

4.3. Звіти про телефонні переговори.

4.4. Короткий опис основних видів звітів.

4.4.1. Звіт про витрати.

4.4.2. Звіти про виконання графіка.

4.4.3. Інші види звітів.

5. Технічний опис

5.1. Системи.

5.1.1. Підсистема X.

5.1.2. Підсистема У.

5.1.3. Підсистема Z.

6. Про секретності проекту

6.1. Закрита інформація.

6.2. Класифікація секретності робіт.

6.3. Порядок допуску відвідувачів.

6.4. Відомості про благонадійність співробітників.

7. Програмування роботи

7.1. Початкові дані.

7.2. Щомісячний звіт.

8. Перелік пунктів проекту

8.1. Системи.

9. Управління фінансами

9.1. Кошториси.

9.2. Звіти про внутрішні витрати.

9.3. Звіти про зовнішні витрати.

9.4. Номери звітів фінансового обліку.

10. Наради

10.1. Щотижневі спільні наради з проекту.

10.2. Внутрішні наради.

10.3. Наради за участі інших учасників проекту.

11. Контроль якості

11.1. Вимоги.

11.2. Процедури.

12. Забезпечення надійності, ремонтопридатності

12.1. Вимоги.

12.2. Процедури.

13. Польова та інженерно-будівельна служба

13.1. Вимоги.

13.2. Регламенти і процедури.

ЗМІСТ

Вступ 3

1. Програма навчальної дисципліни 4

2. Навчально-методичне забезпечення щодо вивчення дисципліни «Основи проектної діяльності» 8

3. Завдання для самоперевірки знань 38

Термінологічний словник 43

Додатки 56

*Навчальне видання*

**ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації для студентів,

що навчаються за спеціальністю

054 – Соціологія

*(українською мовою)*

Автор-упорядник Тимохова Галина Борисівна

В авторській редакції

Комп’ютерний набір *Г. Б. Тимохова*

Підписано до друку 11.05.2020. Формат 6084/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Ум. друк. арк. 3,72. Обл.-вид. арк. 2,53.

Тираж 100 пр. Зам №

*План навч. р., поз. № в переліку робіт кафедри*

Видавництво

Народної української академії

Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.