

**МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З.Гжицького**

**Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту**

## **ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
для самостійної роботи  
студентами спеціальності 073 «Менеджмент»  
другого освітнього рівня «МАГІСТР»**

**Львів 2021**

**До друку рекомендовано**  
методичною комісією спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського національного університету  
ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С. З. Гжицького  
Протокол № 1 від «25 » серпня 2021 року

**Укладач:** к.е.н., доцент Минів Р.М.

**Рецензент:** Мартинюк Михайло Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності Поліського національного університету

**Відповідальний за випуск:** к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Батюк Б.Б.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1.Опис навчальної дисципліни.....	5
2. Предмет, мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Структура навчальної дисципліни.....	7
4. Самостійний курс навчальної дисципліни.....	8
5. Практичні завдання для самоперевірки отриманих знань.....	14
6. Запитання для самоперевірки отриманих знань.....	19
7. Глосарій.....	22
8.Рекомендована література.....	29
9. Інформаційні ресурси.....	29

## ВСТУП

Дисципліна «Пректний менеджмент» посідає важливе місце в структурно-логічній схемі підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент». Вивчення даної дисципліни базується на концепціях і поняттях теорії управління, фінансового менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, управління персоналом, макро- та мікроекономікою і спрямоване на формування сучасного фахівця.

«Управління проектами» тісно пов'язана з іншими дисциплінами навчального плану, такими як «Менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією», «Менеджмент організацій» тощо.

Мета навчальної дисципліни – формування у майбутніх фахівців належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку підприємства.

Основні завдання навчальної дисципліни полягають в опануванні основними інструментами ефективного управління проектами в організації, зокрема:

- доведення поширеності проектної діяльності підприємств і організацій за умов мінливого ринкового середовища і необхідності використання специфічних методів та інструментів в управлінні проектами;

- подання характеристики узагальненої моделі управління проектами, як системи взаємозв'язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в ході виконання проектів;

- формування сукупності теоретичних знань основних функцій управління проектами;

- ознайомлення й практична апробація програмних засобів планування та управління проектами.

Отримані знання можуть бути використані у практичній діяльності при управлінні інформаційно-технологічними проектами і програмами.

Поточний контроль знань виконується у вигляді поточного опитування, виконання практичних та контрольних робіт, тестування.

Підсумковий контроль знань виконується по результатам поточного контролю та результатам колоквіумів, які проводить викладач дисципліни.

У процесі вивчення дисципліни студенти вивчають самостійно питання, що не розглядаються на лекціях у виді виконання завдань для самостійної роботи.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Всього годин	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів/годин	4/120	4/120
Усього годин аудиторної роботи	40	16
в т.ч.:		
• лекційні заняття, год.	20	8
• практичні заняття, год.	20	8
• лабораторні заняття, год		
семінарські заняття, год		
Усього годин самостійної роботи	80	104
Вид контролю	іспит	іспит

Примітка.

Частка аудиторного навчального часу студента у відсотковому вимірі:

для денної форми навчання – 34/66

для заочної форми навчання – 14/86

## 2. Предмет, мета та завдання навчальної дисципліни

### 2.1. Предмет, мета вивчення навчальної дисципліни

*Предметом* дисципліни є процеси управління проектами та інструментарій, використовуваний менеджером проекту для ефективного управління ним.

*Метою дисципліни* є формування у студентів необхідних теоретичних знань і практичних навичок з методології управління проектами, яка є перспективним напрямком розвитку теорії менеджменту і набуває все більшого поширення в усіх сферах діяльності, а також опанування відповідного інструментарію для успішного управління проектами інформатизації різних типів та видів.

Вивчення навчальної дисципліни проєктний менеджмент ґрунтується на таких засвоєних навчальних дисциплінах:

Інформаційні системи і технології в управлінні організацією

Менеджмент організацій

Управління знаннями

Фінансовий менеджмент

Здобуті знання з проєктний менеджмент є основою для вивчення наступних навчальних дисциплін.:

## **2.2.Завдання навчальної дисципліни**

### ***Завдання дисципліни:***

- засвоїти основні теоретичні, методичні та організаційні основи проєктного менеджменту;
- оволодіти методами управління проєктами на всіх фазах життєвого циклу проєкту;
- ознайомитися з особливостями, принципами та задачами проєктного менеджменту у сфері інформатизації;
- ознайомитися з можливостями найбільш поширених в Україні програмних засобів управління проєктами;
- набути практичних навичок створення інформаційної системи управління проєктами у середовищі MS Project;
- отримати практичні навички організації, планування, контролю та регулювання процесів управління IT-проєктами;
- навчитися застосовувати набуті знання з управління проєктами при здійсненні проєктів інформатизації соціально-економічних об'єктів, реінжинірингу бізнес-процесів, консалтингових проєктів, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій тощо.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у студентів необхідних компетентностей:

### ***Загальні***

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

### ***Спеціальні (фахові, предметні) компетентності***

Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

## **2.3.Програмні результати навчання**

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

Проєктувати ефективні системи управління організаціями;

Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї ;

Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	лабор	інд	с.р.		л	практ	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b><i>Розділ 1. Теоретичні та організаційні основи управління проєктами</i></b>										
ТЕМА 1: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 2: ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЄКТУ	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 3: ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ	10	2	2		6	10	1	1		8
<i>Разом за розділом 1</i>	<i>30</i>	<i>6</i>	<i>6</i>		<i>18</i>	<i>30</i>	<i>3</i>	<i>3</i>		<i>24</i>
<b><i>Розділ 2. Планування і контроль проєктів</i></b>										
ТЕМА 4: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТІВ	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 5: СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 6: СІТКОВЕ ТА КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ.	10	0	0		10	10	0	0		10
ТЕМА 7: ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЄКТНОГО БЮДЖЕТУ.	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 8: КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	10	2	2		6	10	0	0		10
<i>Разом за розділом 2</i>	<i>50</i>	<i>8</i>	<i>8</i>		<i>34</i>	<i>50</i>	<i>3</i>	<i>3</i>		<i>46</i>
<b><i>Розділ 3. Управління проєктами</i></b>										
ТЕМА 9: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ	10	2	2		6	10	1	1		8
ТЕМА 10: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ	10	2	2		6	10	0	0		10
ТЕМА 11: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЄКТАМИ.	10	0	0		10	10	0	0		10
ТЕМА 12: ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ	10	2	2		6	10	1	1		8
<i>Разом за розділом 3</i>	<i>40</i>	<i>6</i>	<i>6</i>		<i>28</i>	<i>40</i>	<i>2</i>	<i>2</i>		<i>36</i>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>20</b>		<b>80</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>104</b>

## 4. Самостійний курс навчальної дисципліни

### ТЕМА 1: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

#### *План*

- 1.1. *Проект та специфіка проектної діяльності.*
- 1.2. *Система управління проектами.*
- 1.3. *Фази життєвого циклу проекту.*
- 1.4. *Структура, оточення та учасники проекту.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке проект? Які різновиди проектів Ви знаєте?
2. Які ознаки відрізняють проекти від інших планів, програм?
3. Що таке управління проектами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проектами?
4. Що таке елементи системи управління проектами, їх склад і взаємозв'язок?
5. Які є фази життєвого циклу проекту ?

### ТЕМА 2: ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЄКТУ

#### *План засвоєння матеріалу*

- 2.1 *Формування інвестиційного задуму проекту.*
- 2.2 *Оцінка життєздатності проекту.*
- 2.3 *Аналіз проекту на основі комплексної експертизи.*
- 2.4 *Критерії оцінки проектної ефективності.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Як Ви розумієте поняття "ідея проекту"?
2. Що таке концепція проекту та які етапи її розробки?
3. Що включають у себе такі етапи обґрунтування ефективності проекту, як передпроектне дослідження, додаткове дослідження проекту?
4. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проекту?
5. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз?
6. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту?
7. Охарактеризуйте основні показники оцінки ефективності проекту.
8. Які методи оцінки ефективності інвестицій Вам відомі?
9. Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників, які застосовуються для відбору ефективних проектів?
10. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проектів

### ТЕМА 3: ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ

#### *План засвоєння матеріалу*

- 3.1. *Поняття проєктної організаційної структури.*
- 3.2. *Критерії вибору організаційної структури.*
- 3.3. *Типи організаційної структури проєкту.*
- 3.4. *Визначення функціональних обов'язків учасників проєкту.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке організаційна структура управління проєктом?
2. Які принципи формування проєктних груп?
3. Які базові елементи організаційної структури управління проєктами?
4. Функціональний та цільовий підходи, їх переваги та недоліки.
5. Які види зовнішніх організаційних структур Ви знаєте? Їх характеристики та умови використання.
6. Визначте особливості функціонування проєктної організаційної структури управління.
7. Які основні переваги та недоліки матричної організаційної структури?
8. Охарактеризуйте основні види матричної ОСУ. В яких проєктах застосовується кожна з них?
9. Дайте характеристику внутрішнім організаційним структурам управління проєктом.
10. Чому, на Вашу думку, більшість підприємств при реалізації проєкту використовують змішану структуру управління?

### ТЕМА 4: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТІВ

#### *План засвоєння матеріалу*

- 4.1. *Планування реалізації проєкту.*
- 4.2. *Цілі, призначення та види планів.*
- 4.3. *Фінансове планування за проєктом.*
- 4.4. *Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею.*
- 4.5. *Вибір і завдання проєктних фірм.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке проєктне планування?
2. Які етапи включає загальний процес планування?
3. Назвіть основні процеси планування проєктів, дайте їм характеристику.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
5. Що таке план проєкту?
6. Засоби та джерела фінансування проєкту.
7. Склад і порядок призначення кошторисної документації.
8. Назвіть три підходи до вибору проєктних фірм.
9. Які є типи проєктних фірм?

## ТЕМА 5: СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

### *План засвоєння матеріалу*

- 5.1. *Визначення структури проєкту на етапі планування.*
- 5.2. *Управління окремими компонентами проєкту.*
- 5.3. *Завдання структуризації проєкту.*
- 5.4. *Послідовність здійснення структуризації.*

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке структура проєкту?
2. Які основні вимоги до структури проєкту?
3. Охарактеризуйте структуризацію проєкту.
4. Які основні задачі структуризації проєкту?
5. Які моделі структуризації проєкту Ви знаєте?
6. Назвіть основні методи структуризації проєкту.
7. Двоспрямована структуризація та кодування проєкту.
8. Триспрямована структура проєкту.
9. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проєктами?
10. Охарактеризуйте принципи системи кодування проєкту.

## ТЕМА 6: СІТКОВЕ ТА КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

### *План засвоєння матеріалу*

- 6.1. *Математичні методи планування проєкту.*
- 6.2. *Сіткове планування проєкту.*
- 6.3. *Календарне планування проєкту.*
- 6.4. *Оптимізація проєкту.*

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Які форми графічного відображення робіт проєкту Ви знаєте?
2. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
3. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
4. Які основні принципи побудови стрілочних графіків та графіків передування?
5. Сутність, завдання та види календарних планів.
6. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
7. Яке значення сіткового планування в управлінні проєктами?
8. Що таке критичний шлях?
9. Що таке оптимізація сіткового графіка?
10. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.

## ТЕМА 7: ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЄКТНОГО БЮДЖЕТУ

### *План засвоєння матеріалу*

- 7.1. Матеріально-технічна підготовка проєкту.
- 7.2. Категорії витрат проєкту.
- 7.3. Порядок планування витрат за проєктом.
- 7.4. Розробка бюджету проєкту.
- 7.5. Можливості внесення змін до проєктного бюджету.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Назвіть категорії витрат?
2. Що включає в себе процес планування ресурсів?
3. Які існують джерела фінансування проєкту?
4. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
5. Що регулює договір підряду?
6. Яка основна мета планування витрат?
7. Що таке кошторис витрат проєкту? Для чого його складають?
8. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
9. Що таке бюджет проєкту? Який порядок його складання?
10. З якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?

## ТЕМА 8: КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

### *План засвоєння матеріалу*

- 8.1. Контроль як основа управління проєктною діяльністю.
- 8.2. Види контролю виконання проєкту.
- 8.3. Технологія оцінки проєктної діяльності.
- 8.4. Регулювання процесу реалізації проєкту.
- 8.5. Причини внесення змін та оцінка наслідків.

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке контроль?
2. Які є види контролю ?
3. Сутність регулювання процесу реалізації проєкту.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
5. Мета і призначення контролю.
6. Які є джерела змін?
7. Що включає система контролю дотримання параметрів проєкту?
8. Які види контролю в процесі управління проєктами існують?
9. Що таке інтеграція проєкту?
10. Проведення аналізу та внесення змін у виконання проєкту

## ТЕМА 9: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ

### *План засвоєння матеріалу*

- 9.1 *Проектні ризики та їх класифікація.*
- 9.2 *Принципи управління проектними ризиками.*
- 9.3 *Методи аналізу ризиків проекту.*
- 9.4 *Можливості зниження та протидії ризикам.*

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту?
2. Сутність управління ризиками.
3. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проекту?

## ТЕМА 10: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ

### *План засвоєння матеріалу:*

- 10.1. *Концепція управління якістю проєктів.*
- 10.2. *Норми і стандарти якості.*
- 10.3. *Управління забезпеченням якості проєкту.*
- 10.4. *Контроль якості проєкту.*

### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Поясніть поняття якості. Яке, на Вашу думку, її значення в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проєкту?
2. Які засоби управління якістю Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Яке значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проєкту?
4. Назвіть вісім принципів управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001?
5. Які роботи виконуються по забезпеченню якості проєкту?
6. Назвіть основні положення програми забезпечення якості проєкту?
7. Які етапи включає сертифікація підприємства за стандартом ISO-9000?
8. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.

9. Наведіть класифікацію витрат із метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту.
10. Які методи контролю якості проєкту Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

## ТЕМА 11: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЄКТАМИ

### *План засвоєння матеріалу:*

#### *11.1. Визначення та класифікація торгів за проєктами.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке торги, з якою метою їх проводять?
2. За якими напрямками відбувається здійснення закупівель?
3. Які існують способи та процедури закупівель?
4. Які вимоги висуваються до тендерної документації?
5. що таке тендерний комітет, які функції він виконує?
6. Дайте коротку характеристику процедури проведення відкритих торгів.
7. Які торги називають закритими?
8. Що таке двоступеневі торги?
9. Що являє собою процедура запиту цінових пропозицій?
10. Коли торги визнаються недійсними?

## ТЕМА 12: ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

### *План засвоєння матеріалу:*

- 12.1. Людський чинник в управлінні проєктами.*
- 12.2. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера.*
- 12.3. Етапи формування проєктної групи.*
- 12.4. Координаційна група проєкту.*

#### ***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Роль людського чинника у проєкт-менеджменті.
2. Стилi поведінки людей.
3. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху?
4. Що таке проєктна команда?
5. Від чого залежить організаційна структура проєктної команди?
6. Яку роль відіграють керівники проєкту?
7. Завдання керівника проєкту.
8. Якими рисами характеру, на Вашу думку, повинен володіти менеджер проєкту?
9. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття "конфлікту". У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
10. Які види конфліктів Ви знаєте?

## 5. Практичні завдання для самоперевірки отриманих знань

### *Завдання 1.*

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 робітників компанії.
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 компанії.
14. Узгодження розкладу з викладачами.
15. Організаційне забезпечення семінару.

Ситуація 1. Розробити робочу та організаційну структуру проєктної команди по ремонту будівельною фірмою фірмового магазину ПрАТ «Компанія Ензим». Побудувати двоспрямовану структуру проєкту.

Ситуація 2. Розробіть трирівневу робочу структуру проєкту створення інтернет-магазину продажу органічних видів продукції, якщо передбачається відкрити такі відділи:

- добір і підготовка кадрів;
- поставка продукції;
- програмне забезпечення;
- управління проєктом.

### *Завдання 2.*

2.1. Розробити план управління поставками проєкту. Шаблон:

- Назва проєкту
- Терміни постачання, скорочення
- Види контрактів з урахуванням різних типів придбань
- Обмеження і допущення
- Список операцій
- Терміни здачі результатів
- Вибір постачальників і виконавців
- Управління постачальниками

2.2. Розробити шаблон бюджету проєкту

### Завдання 3.

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

<i>Термін</i>	<i>Визначення</i>
а) організаційна структура управління проектом	1. Це ОСУ, при якій для розв'язання завдань перспективного розвитку в складі проектної організації підприємства створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань. Після завершення команда проекту розпускається.
б) організаційна форма	2. Це ОСУ, в якій відносини будуються на вертикальних зв'язках — "керівник—підлеглий". Для розв'язання конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проектні групи (ТПГ), на чолі яких стоять керівники проектів.
в) проектна команда	3. Сукупність взаємопов'язаних органів управління, розташованих на різних ступенях системи.
г) проектна ОСУ	4. Це система зав'язків між окремими виконавцями й групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектної команди.
д) матрична ОСУ	5. Основою цієї структури є поділ функцій управління між окремими підрозділами. Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників.
е) функціональна ОСУ	6. Організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками проекту.
є) внутрішня організаційна структура управління проектом	7. Це групи, сформовані так, що виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту.

### Завдання 4.

Розробити контрольні списки процедур якості проекту.

Ситуація 1. Вас призначили менеджером із питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви, як професіонал із питань якості, хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості. Необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

1. Керівництво з якості (структура, зв'язок з ІSO-9001).
2. Якість.
3. Управління роботами з якості.
4. Роботи з якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
5. Підтримка і вдосконалення якості.
6. Допоміжні засоби.
7. Документи з якості.
8. Технологія виміру і тестування якості.
9. Статистичні методи.

Ситуація 2. У процесі реалізації проекту Ви, як проект-менеджер, повинні скласти звіт із робіт з якості керівнику відділу. Звіт складається з таких розділів:

1. Планування інспекції.
2. Виміри.
3. Вихідна інспекція.
4. Заключна інспекція.
5. Відповідальність.

### **Завдання 5.**

Тест "Чи спроможні Ви стати керівником проєкту?"

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, який відповідь дає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам треба буде керувати великою групою співробітників проєкту, які старші від Вас за віком. Чого більше Ви побоювалися б у даному разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) Вам не вдасться виконати роботу як хотілося б?

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то Ви:

- а) постараетесь утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим, і піти відпочити на концерт;
- б) почнете гарячкове розмірковувати, а чи не можна звалити провину на когонебудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилося?

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний виконавець?

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник має бути відповідальний:

- а) за підтримання гарного настрою в колективі,
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проєкту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

- а) складете проєкт плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли щось не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які збіглися з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проєкт плану підлеглим і не станете вносити поправок, направивши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника; г) проєкт плану

розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проєкту?

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до розв'язання загального завдання, керуючись принципом "довіряй, але перевіряй";

в) піклується про роботу, хоча за метушною справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні?

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими. Як Ви будете поводитися:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі "за" і "проти";

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати своє пригнічення з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити як і раніше?

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання?

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, захоплення Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні?

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтесь зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь;

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

**Ключ для підрахунку балів**

	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

Якщо Ви набрали більше 40 балів.

У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, який у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів.

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися і з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте, іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 балів.

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед, необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

**Завдання 6.**

Розробити опис змісту проєкту.

1. Назва проєкту.
2. Загальні положення .
3. Цілі проєкту.
4. Визначення змісту продукту проєкту.
5. Вимоги до проєкту.
6. Границі проєкту.
7. Результати проєкту.
8. Обмеження проєкту.
9. Початкова організаційна структура проєкту.
10. Ідентифіковані ризики.
11. Кошторисна вартість.
12. Специфікації проєкту.

**Завдання 7.**

Розробити План управління змістом проєкту.

1. Загальні положення.
  2. Нормативні посилання.
  3. Визначення, позначення, скорочення.
  4. Процеси управління змістом проєкту.
    - 4.1. Процеси підготовки опису змісту проєкту.
    - 4.2. Процеси створення ІСР на основі опису змісту проєкту й визначення способів підтримки і схвалення ІСР.
    - 4.3. Процес, що визначає формальну процедуру верифікації й прийомки завершених результатів поставки проєкту.
- Додатки.

**6. Запитання для самоперевірки отриманих знань**

1. Що таке проєкт? Які різновиди проєктів Ви знаєте?
2. Які ознаки відрізняють проєкти від інших планів, програм?
3. Що таке управління проєктами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проєктами?
4. Що таке елементи системи управління проєктами, їх склад і взаємозв'язок?
5. Які є фази життєвого циклу проєкту ?
6. Як Ви розумієте поняття "ідея проєкту"?
7. Що таке концепція проєкту та які етапи її розробки?
8. Що включають у себе такі етапи обґрунтування ефективності проєкту, як передпроєктне дослідження, додаткове дослідження проєкту?
9. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проєкту?
10. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз?
11. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проєкту?
12. Охарактеризуйте основні показники оцінки ефективності проєкту.
13. Які методи оцінки ефективності інвестицій Вам відомі?
14. Опишіть методіку розрахунку основних фінансових показників, які застосовуються для відбору ефективних проєктів?
15. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проєктів.
16. Що таке організаційна структура управління проєктом?
17. Які принципи формування проєктних груп?
18. Які базові елементи організаційної структури управління проєктами?
19. Функціональний та цільовий підходи, їх переваги та недоліки.

20. Які види зовнішніх організаційних структур Ви знаєте? Їх характеристики та умови використання.
21. Визначте особливості функціонування проектної організаційної структури управління.
22. Які основні переваги та недоліки матричної організаційної структури?
23. Охарактеризуйте основні види матричної ОСУ. В яких проектах застосовується кожна з них?
24. Дайте характеристику внутрішнім організаційним структурам управління проектом.
25. Чому, на Вашу думку, більшість підприємств при реалізації проекту використовують змішану структуру управління?
26. Що таке проектне планування?
27. Які етапи включає загальний процес планування?
28. Назвіть основні процеси планування проектів, дайте їм характеристику.
29. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проектів.
30. Що таке план проекту?
31. Засоби та джерела фінансування проекту.
32. Склад і порядок призначення кошторисної документації.
33. Назвіть три підходи до вибору проектних фірм.
34. Які є типи проектних фірм?
35. Засоби фінансування проекту.
36. Що таке структура проекту?
37. Які основні вимоги до структури проекту?
38. Охарактеризуйте структуру проекту.
39. Які основні задачі структуризації проекту?
40. Які моделі структуризації проекту Ви знаєте?
41. Назвіть основні методи структуризації проекту.
42. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.
43. Триспрямована структура проекту.
44. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
45. Охарактеризуйте принципи системи кодування проекту.
46. Які форми графічного відображення робіт проекту Ви знаєте?
47. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
48. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
49. Які основні принципи побудови стрілчастих графіків та графіків передування?
50. Сутність, завдання та види календарних планів.
51. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
52. Яке значення сіткового планування в управлінні проектами?
53. Що таке критичний шлях?
54. Що таке оптимізація сіткового графіка?
55. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.
56. Назвіть категорії витрат?
57. Що включає в себе процес планування ресурсів?
58. Які існують джерела фінансування проекту?

59. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
60. Що регулює договір підряду?
61. Яка основна мета планування витрат?
62. Що таке кошторис витрат проєкту? Для чого його складають?
63. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
64. Що таке бюджет проєкту? Який порядок його складання?
65. З якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?
66. Що таке контроль?
67. Які є види контролю?
68. Сутність регулювання процесу реалізації проєкту.
69. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
70. Мета і призначення контролю.
71. Які є джерела змін?
72. Що включає система контролю дотримання параметрів проєкту?
73. Які види контролю в процесі управління проєктами існують?
74. Що таке інтеграція проєкту?
75. Проведення аналізу та внесення змін у виконання проєкту.
76. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проєкту?
77. Сутність управління ризиками.
78. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
79. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
80. Які причини виникнення проєктних ризиків?
81. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
82. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
83. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
84. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
85. Які існують способи зниження ризиків проєкту?
86. Поясніть поняття якості. Яке, на Вашу думку, її значення в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проєкту?
87. Які засоби управління якістю Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
88. Яке значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проєкту?
89. Назвіть вісім принципів управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001?
90. Які роботи виконуються по забезпеченню якості проєкту?
91. Назвіть основні положення програми забезпечення якості проєкту?
92. Які етапи включає сертифікація підприємства за стандартом ISO-9000?
93. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.
94. Наведіть класифікацію витрат із метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту
95. Які методи контролю якості проєкту Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

96. Що таке торги, з якою метою їх проводять?
97. За якими напрямками відбувається здійснення закупівель?
98. Які існують способи та процедури закупівель?
99. Які вимоги висуваються до тендерної документації?
100. Що таке тендерний комітет, які функції він виконує?
101. Дайте коротку характеристику процедури проведення відкритих торгів.
102. Які торги називають закритими?
103. Що таке двоступеневі торги?
104. Що являє собою процедура запиту цінових пропозицій?
105. Коли торги визнаються недійсними?
106. Роль людського чинника у проєкт-менеджменті.
107. Стилі поведінки людей.
108. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху?
109. Що таке проєктна команда?
110. Від чого залежить організаційна структура проєктної команди?
111. Яку роль відіграють керівники проєкту?
112. Завдання керівника проєкту.
113. Якими рисами характеру, на Вашу думку, повинен володіти менеджер проєкту?
114. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття "конфлікту". У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
115. Які види конфліктів Ви знаєте?

## 7. Глосарій

**ISO 14000** – серія стандартів, призначених контролювати вплив дій і результатів організації на навколишнє середовище.

**ISO 9000** – серія стандартів, що використовуються для сертифікації якості; розроблені Міжнародною організацією із стандартизації (International Organization for Standardization).

**NCB UA Version 3.0 (National Competence Baseline)** – основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів України; УКРНЕТ/Серт Української асоціації управління проєктами.

**P2M** - японський стандарт з управління інноваційними проєктами і програмами.

**PMBOK®** - Керівництво знань з управління проєктами, розроблений Інститутом управління проєктами, PMI: Американський національний стандарт.

**PRINCE 2** - державний стандарт Великобританії з ефективного управління проєктами.

**SERVQUAL** – анкета якості обслуговування, за допомогою якої можна визначити розбіжність між очікуваннями клієнтів та їх ставленням до реально наданої послуги.

**Активи процесів організації** – усі активи, що відносяться до процесів, усіх організацій, що беруть участь в проєкті та які можуть бути використані для досягнення цілей проєкту(наприклад, формальні та неформальні плани, правила,

процедури та накази; бази знань організації; данні про виконання планів робіт, ризику проєкту, освоєні обсяги).

**Аналіз відхилень (Variance Analysis)** – метод декомпозиції загального відхилення сукупності змінних змісту, вартості і розкладу на відхилення окремих елементів, що пов'язані з певними факторами, й впливають на змінні змісту, вартості й розкладу.

**Аналіз першопричини (Root Cause Analysis)** – аналітичний метод, призначений для пошуку основної причини відхилення, дефекту або ризику (може бути викликана одночасно відхиленням, дефектом чи ризиками).

**Аналіз тенденцій (Trend Analysis)** – аналітичний метод, що використовує математичні моделі для прогнозування результатів в майбутньому на основі історичних даних. За допомогою цього методу визначаються відхилення від базового плану за витратами, термінами або змістом шляхом використання даних за попередні звітні періоди та прогнозування рівня відхилень даного параметра у визначений момент в майбутньому (за умови, що під час виконання проєкту не будуть вноситись зміни).

**Архітектура програм (Programmer Architecture)** – створення допоміжних структур і механізмів, що дозволяють ефективно керувати програмами і надавати команді, яка працює над програмою, підтримку, необхідну для ефективної діяльності.

**Аудит проєкту (Project Audit)** – процес аналізу стану виконання проєкту й ефективності управлінських процесів та методів.

**Базовий план (Baseline)** – затверджений план з вказаними термінами фаз (проєкту, елементів ієрархічної структури робіт, пакету робіт/планової операції); може бути включений зміст проєкту, вартість, розклад і технічні зміни.

**Базовий план виконання (Performance Measurement Baseline)** – схвалений план проєкту, в якому порівнюється поточне виконання проєкту, а також відповідно до якого визначається відхилення у цілях управління. Базовий план виконання, зазвичай, включає параметри змісту, розкладу і вартості проєкту, а також може включати технічні параметри і параметри якості.

**Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement)** – філософія постійного прагнення до вдосконалення процесів на основі сумісної роботи в командах.

**Верифікація (Verification)** – метод оцінки елемента або продукту в кінці фази/проєкту з метою упевнитись, що він задовольняє вказаним вимогам.

**Визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення і контроль (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control – DMAIC)** – методологія підвищення якості, якою керуються компанії, що реалізують програми досягнення якості на рівні шести сигм.

**Виконання (Executing)** – керівництво, управління, виконання і реалізація робіт проєкту, досягнення результатів поставки і представлення інформації про виконання робіт.

**Вимірювачі якості (Quality Meters)** – критерії, за якими оцінюється якість.

**Витрати на забезпечення якості (Costs of Quality Assurance)** – витрати, пов'язані із забезпеченням необхідної якості продукту або послуги. Наприклад, витрати, пов'язані із запобіганням виникнення дефектів, тестуванням.

**Відповідність якості (Match Quality)** – ступінь забезпечення вимог, передбачених проектом до продукту чи послуги.

**Відхилення (Variance)** – вимірюване відхилення від базового або очікуваного значення.

**Віртуальна команда (Virtual Team)** – група працівників, розділених значною відстанню, які виконують свої професійні ролі для досягнення спільної цілі через встановлення співробітництва у віртуальному просторі.

**Віртуальний проєктний офіс** – це розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань, здійснювати єдиний облік контролю, моніторинг робіт за проєктом, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради в реальному режимі часу.

**Діагностика стану управління ризиками (Risk Management, Maturity Diagnostic)** – інструмент для визначення поточного стану можливостей управління ризиками. До сфер застосування даного інструменту відносять: образ мислення, процес, людські ресурси, інформацію, інструменти, структуру і можливість прийняття рішень

**Довідник команди проєкту (Project Team Directory)** – задокументований список членів команди проєкту, їх ролей в проєкті й інформації про комунікації.

**Життєвий цикл продукту (Product Life Cycle)** – набір послідовних фаз продукту. Назва та кількість фаз продукту визначається виробничими й управлінськими потребами організації. Зазвичай, остання фаза життєвого циклу продукту – знищення продукту. Життєвий цикл проєкту частіше є складовою одного або декількох життєвих циклів продукту.

**Життєвий цикл проєкту (Project Life Cycle)** – набір звичних послідовних фаз проєкту, кількість та склад яких визначається потребами управління проєктом, організацією/організаціями, що беруть участь у проєкті.

**Завершальні процеси (Closing processes)** – процеси, що виконуються для формального завершення усіх операцій проєкту чи фази; для передачі отриманого продукту іншим, а також для завершення проєкту, який був призупинений.

**Загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM)** – система управління організацією, яка забезпечує перевагу її продуктів і послуг над аналогічними продуктами і послугами конкурентів за всіма показниками, що мають цінність для клієнтів.

**Закриття проєкту (Close Project)** – процес завершення усіх операцій за усіма групами процесів проєкту з метою формального завершення проєкту чи фази.

**Запит на зміну (Change Request)** – запити на збільшення або скорочення змісту проєкту; зміну стратегій, процесів, планів чи процедур; зміну цін, бюджетів; перегляд розкладу. Запити на зміни можуть бути безпосередніми або опосередкованими, зовнішніми або внутрішніми, а також обумовленими або

необумовленими законами чи контрактом. Оброблюються тільки задокументовані запити на зміни, і виконуються тільки схвалені запити на зміни.

**Зацікавлені учасники проєкту (Stakeholders of Project)** – особи/організації, які беруть активну участь у проєкті або ті, на яких впливають результати виконання/завершення проєкту: замовники/користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління проєктами, функціональні керівники, операційні менеджери, менеджери проєкту.

**Зміна змісту (Scope Change)** – будь-які зміни змісту проєкту. Зміна змісту зазвичай спричиняє перегляд термінів і вартості проєкту.

**Індекс виконання вартості (Cost Performance Index, CPI)** – показник ефективності проєкту за вартістю. Індекс виконання вартості = співвідношення освоєного об'єму до фактичної вартості. Значення – більше або дорівнює 1 – сприятливі умови, а значення – менше 1 – несприятливі умови.

**Індекс виконання термінів (Schedule Performance Index, SPI)** – показник виконання розкладу проєкту. Індекс виконання розкладу = співвідношення освоєного об'єму до планового об'єму. Значення – більше або дорівнює 1 – сприятливі умови, а значення – менше 1 – несприятливі умови.

**Інспекція (Inspection)** – обстеження та вивчення з метою перевірки на відповідність проєктним вимогам - операцій, елементів, продуктів, результатів або послуг.

**Інформаційна система управління проєктами (Project Management Information System, PMIS)** – інформаційна система складається з інструментів і методів, що використовуються для збору, інтеграції та розповсюдження результатів процесів управління проєктами. PMIS використовується для підтримки усіх фаз проєкту: від ініціації до завершення і може включати, як «ручні», так і автоматизовані системи.

**Інформація про виконання проєкту (Work Performance Information)** – інформація і дані про стан виконання запланованих операцій проєкту, що формується в рамках процесів керування й управління виконанням проєкту. Інформація про виконання включає: стан результатівпоставки; стан запитів на зміни, корегуючі дії, попереджуючі дії й виправлення дефектів; прогнози до завершення; підтверджений відсоток фізичного виконання робіт; отримані значення технічного вимірювання виконання; дати початку і завершення запланованих операцій.

**Історична інформація (Historical Information)** – документи й дані за попередніми проєктами, в тому числі архіви проєктів, нотатки, кореспонденція, закриті контракти і проєкти.

**Команда проєкту (Project Team)** – включає усіх членів команди проєкту: команда управління проєктом, менеджер проєкту і, в деяких випадках, спонсор проєкту.

**Команда управління проєктом (Project Management Team)** – члени команди проєкту, які задіяні в управлінні проєктними роботами. В невеликих проєктах команди управління проєктом можуть включати практично усіх членів команди проєкту.

**Компетенція (Competence)** – базова якість працівника, від якої залежить ефективне та/або краще ставлення до роботи, на встановлюються критерії виконання в роботі або в інших ситуаціях.

**Контроль (Control)** – порівняння фактичного виконання із запланованим, аналіз відхилень, оцінка тенденцій для впливу на покращення процесу, оцінка альтернатив і, за необхідності, рекомендація корегуючих дій.

**Контроль над змінами (Change Control)** - упорядкований процес управління, вивчення та затвердження/відхилення вимог до внесення змін в межах проекту або програми. Зміни в програмах або проектах можуть бути пов'язані з масштабами, термінами, ресурсами або узгодженими процесами управлінської підтримки.

**Контрольна діаграма (Control Chart)** – графічне представлення результатів процесу у часі й у порівнянні із встановленими контрольними межами; має вигляд осьової лінії для визначення тренду величин за графіком у напрямку кожної з контрольних точок.

**Корегуючі дії (Corrective Action)** – задокументоване управління виконанням робіт проекту з метою досягнення очікуваного у майбутньому виконання робіт проекту відповідно до плану управління проектом.

**Критерії (Criteria)** – стандарти, правила або тести, що стають основною рішень щодо оцінки продукту, послуги, результату, процесу.

**Критерії приймання (Acceptance Criteria)** – критерії та існуючі умови, які мають бути виконані до приймання результатів поставки проекту.

**Матриця відповідальності (Responsibility Assignment Matrix, RAM)** – структура, що узгоджує організаційну структуру з ієрархічною структурою робіт, а також окреслює елементи змісту проекту, за виконання яких призначаються відповідальні.

**Матрична організація (Matrix Organization)** – організаційна структура, у якій менеджер проекту ділить відповідальність із функціональними керівниками за визначення пріоритетів в управлінні роботою працівників, призначених для виконання проекту.

**Менеджер проекту (Project Manager, PM)** – особа, призначена організацією-виконавцем для досягнення цілей проекту.

**Метод освоєного об'єму (Earned Value Technique, EVT)** – спеціальний метод для вимірювання виконання робіт, як елемента ієрархічної структури робіт, контрольного розрахунку чи проекту. Інша назва – «метод правил освоєння і нарахування доходу» (earning rules and crediting method).

**Моніторинг (Monitoring)** – збір даних про виконання проекту відповідно до плану, вимірювання показників виконання проекту, а також представлення і розповсюдження інформації про виконання проекту.

**Моніторинг і управління ризиками (Risk Monitoring and Control)** – процес відстеження відомих ризиків, виявлення нових ризиків, виконання планів реагування на ризики і оцінка їх ефективності протягом життєвого циклу проекту.

**Моніторинг і управління роботами проєкту (Monitoring and Control Project Work)** – процес моніторингу і управління процесами, необхідними для ініціації, планування, виконання і завершення проєкту, з метою досягнення цілей, визначених у плані управління проєктом і описі змісту проєкту.

**Набір команди проєкту (Acquire Project Team)** – процес підбору персоналу, необхідного для виконання проєкту.

**Організаційна діаграма (Organization Chart)** – метод відображення взаємозв'язків у групі виконавців, які спільно працюють разом для досягнення спільної мети.

**Організаційна діаграма проєкту (Project Organization Chart)** – документ, що графічно відображає взаємозв'язки членів команди у проєкті.

**Організаційна структура (Organizational Breakdown Structure, OBS)** – ієрархічне відображення організації проєкту, що узгоджує виконання пакетів робіт між організаційними одиницями (виконавцями).

**Організація (Organization)** – група людей, об'єднаних для досягнення визначеної цілі чи виконання певного типу робіт в рамках підприємства.

**Організація-виконавець (Performing Organization)** – підприємство, персонал якого безпосередньо бере участь в роботі над проєктом.

**Офіс управління програмою (Program Management Office, PMO)** – централізоване управління програмою/ програмами, завдяки якому вигода досягається за рахунок спільного використання ресурсів, методологій, інструментів і методів, а також, пов'язаного з цим, високого рівня сконцентрованості на управлінні проєктом/проєктами.

**Офіс управління проєктом (Project Management Office, PMO)** – організаційна одиниця, яка несе відповідальність за централізоване і координоване управління проєктами. Ступінь відповідальності офісу управління проєктом може варіюватись від надання консалтингової підтримки до безпосереднього управління проєктом.

**Оцінка якості робіт (Performance Measurement)** – метод співвідношення обсягів виконаних робіт та витрачених коштів (фінансових ресурсів). Визначається причина виникнення розбіжностей: виконано більше (або менше) запланованого; роботи виявилися більш (або менш) витратні, ніж очікувалось. Таким чином виникає можливість з'ясувати: чи виконуються проєктні роботи в рамках бюджету, чи з перевищенням/економією.

**Портфель (Portfolio)** – набір проєктів/програм та інших робіт, об'єднаних з метою ефективного управління проєктними роботами для досягнення стратегічних цілей.

**Програма (Program)** – низка взаємопов'язаних проєктів, управління якими передбачає певний рівень взаємоузгодження та з метою досягнення таких переваг, яких не можна досягти при управлінні ними відокремлено. Програми можуть включати елементи робіт, які виходять за межі змісту окремих проєктів програми.

**Проєкт (Project)** - унікальний набір скоординованих дій, спрямованих на досягнення корисного результату необхідної якості, в умовах обмеженості ресурсів, що використовуються.

**Проектна організація (Project Organization)** – організаційна структура, у якій менеджер проекту має повноваження для встановлення пріоритетів, використання ресурсів і керівництва роботою осіб, призначених для виконання проекту. Проектні дії – усі дії, спрямовані на створення продукту проекту, та дії, спрямовані на виконання проекту.

**Розвиток команди проекту (Develop Project Team)** – процес підвищення компетенції та взаємодії членів команди для покращення виконання проекту.

**Управління портфелем (Portfolio Management)** – перетворення стратегії або цілей організації в «портфелі» програм і проектів, визначення пріоритетності, послідовності та постійне відстеження і аналіз порт фоліо.

**Управління програмою (Program Management)** – централізоване координоване управління програмою, завданням якого – досягнення переваг і стратегічних цілей програми.

**Управління проектами (Project Management, PM)** - застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проекту для задоволення вимог, що висуваються до проекту. Управління реалізацією програми – постійне застосування певних процесів, інструментів й методів, що забезпечують координацію і виконання проектів в рамках програми з метою отримання підприємством максимальної кількості переваг.

**Цикл PDCA (PDCA cycle)** – цикл безперервного вдосконалення «план–виконання-перевірка-реакція» (plan, do, check, act), який також називають «циклом або колесом Демінга» (Deming cycle or wheel).

**Члени команди проекту (Project Team Members)** – особи, які звітують (безпосередньо чи опосередковано) перед менеджером проекту і несуть відповідальність за виконання робіт проекту.

**Шість сигм** – методика визначення рівня якості (прийнятна – менше, ніж чотири дефекти на кожен мільйон виробів). Крім того, цим терміном позначають певну філософію і програму підвищення якості.

**Якість (Quality)** – ступінь відповідності низки характеристик і вимог.

**Якість проекту** – цінність продукту, що визначає його місце на ринку.

### Базова

1. Гонтарева І. В. Управління проєктами. Підручник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444с.
2. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проєктами. Підручник. Київ: Видавництво ЦНЛ. 2019. 432с.
3. Петренко Н.О. Управління проєктами. Навчальний посібник рекомендовано МОН України/Н.О.Петренко. Київ: Видавництво ЦНЛ. 2019. 244с.
4. «Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
5. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. К.: КРОК, 2014. 673 с.
6. Управління ІТ-проєктами . [Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проєктами] : [підручник]. Львів: «Новий Світ-2000», 2013. 550 с.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge // Sixth Edition, 2017. 979 p.

### Допоміжна

1. Батенко Л.П. Управління проєктами / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Тарасюк Г.М. Управління проєктами : навч. посіб. К : Каравела, 2004. 344 с.
3. Тянь Р.Б. Управління проєктами : підручник. К.: ЦНЛ, 2003. 224 с.

### 9. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
3. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Кабінету міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
8. Тарасюк Г.М. Управління проєктами Навч. посібник. 3-є вид. К.: Каравела, 2009. 320 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/1627231/>

2. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/313480/>

9. Федішин І.Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji\\_UP\\_v\\_PD.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_UP_v_PD.pdf)

10. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2015. 244 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/1873338/>