



Управління проектами

Матеріали дистанційного курсу

2024



Курс локалізовано та адаптовано в рамках проекту ПРООН
«Соціальна інтеграція та розвиток
громадянської відповідальності молоді в Україні»

**Локалізовано і адаптовано за рахунок коштів компанії Intel.
Розповсюджується безкоштовно. Продаж заборонено.**

Локалізовано і адаптовано з дозволу CorporateTrainingMaterials.com

Робоча група: Рождественська Д.Б., Беспала Г.В., Богачков Ю.М.

За редакцією: Дементієвської Н.П., Гозак Н.О.

Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена у будь-якому вигляді і будь-якими засобами без попередньої згоди компанії Intel, ПРООН та МОН України.

Це видання підготовлено в рамках виконання проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні», який впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам цієї публікації і не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших організацій та закладів системи ООН.

Про організаторів та партнерів проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні» (www.ysi.org.ua):

Програма розвитку ООН є глобальною мережею Організації Об'єднаних Націй в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з 166 країнами світу, допомагаючи знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку. У всіх видах діяльності ПРООН виступає на захист прав людини та створення рівних соціальних можливостей для жінок та чоловіків. ПРООН допомагає Україні на шляху до забезпечення кращих стандартів життя, добробуту та демократії.

Ми пропонуємо найкращий міжнародний досвід з метою поліпшення спроможності наших місцевих партнерів подолати виклики людського розвитку і також допомагаємо нашим національним партнерам у втіленні ефективних державних програм. Діяльність Організації має на меті створення умов для людей з меншими можливостями отримувати повну користь від позитивних змін в Україні.

Для докладнішої інформації про діяльність ПРООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: www.undp.org.ua

Волонтери ООН (ВООН) – це глобальна програма Організації Об'єднаних Націй, яка сприяє справі миру і розвитку засобами волонтерства. Волонтерство – дієвий механізм залучення людей до вирішення проблем людського розвитку, який здатен вплинути на його подальший поступ та характер. Волонтерство приносить неабияку користь як суспільству в цілому, так і кожному волонтеру зокрема. Як наслідок, під час своєї діяльності волонтери мають можливість долучитися до зміцнення довіри, солідарності і взаємодії між громадянами шляхом цілеспрямованого створення можливостей для активнішої участі в суспільному житті.

Програма Волонтери ООН (ВООН) була заснована в Україні в 1993 році з метою сприяння міжнародним зусиллям, спрямованим на побудову демократичної політики уряду, а також з метою залучення громадськості в тісній співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні до роботи з громадянським суспільством та підтримки волонтерства задля повноцінного розвитку. Починаючи з 1993 року програма ВООН в Україні залучила до роботи 103 волонтери (39 жінок і 64 чоловік), з яких 72 – для роботи за кордоном.

Для докладнішої інформації про діяльність ВООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: <http://ukraine.unv.org>

Корпорація Intel – найбільший у світі виробник напівпровідникових кристалів: мікропроцесорів, мікросхем, материнських плат для комп'ютерів, серверів, побутової електроніки та іншої мережевої та комунікаційної продукції. Стратегія компанії - безперервне вкладення капіталу в новаторські рішення – навіть у важкі для економіки часи; сприяння розвитку інформаційного суспільства та економічному зростанню країн, в яких оперує компанія. В рамках корпоративної соціальної відповідальності Intel впроваджує програми здоров'я, екологічні, соціальні та освітні проекти.

Intel співпрацює з урядами та міністерствами освіти з метою реформування освіти та підготовки конкурентоспроможного покоління 21 століття в умовах економіки знань. Серед освітніх ініціатив Intel програми для вчителів, студентів, учнів та обдарованої молоді, соціальні проекти для дітей з обмеженими можливостями тощо. Кожного року Intel вкладає понад 100 мільйонів доларів США в розвиток освіти у 55 країнах на всіх континентах.

В Україні реалізуються такі програми Intel: **Intel® "Навчання для майбутнього", Intel® ISEF, Intel® "Шлях до успіху" та соціальні проекти.**

Детальніше про корпоративну соціальну відповідальність Intel, її освітні та соціальні проекти див. на сайтах www.intel.com/education; www.iteach.com.ua ; www.intel.com/go/responsibility, де можна побачити та завантажити Звіт з корпоративної відповідальності

ЗМІСТ

МОДУЛЬ ПЕРШИЙ: ВСТУП	5
<i>Ваш власний проект</i>	5
<i>Цілі курсу</i>	5
МОДУЛЬ ДРУГИЙ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ (ЧАСТИНА ПЕРША)	8
<i>Що таке проект?</i>	8
<i>Що таке управління проектами?</i>	9
<i>Хто такий менеджер проекту?</i>	9
МОДУЛЬ ТРЕТІЙ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ (ЧАСТИНА ДРУГА)	11
<i>Про Інститут управління проектами (ІУП)</i>	11
<i>Про Систему знань з управління проектами (СЗУП)</i>	11
<i>П'ять етапів процесу управління проектами</i>	12
<i>Дев'ять областей знань або ключових позицій</i>	13
<i>Потрійне обмеження</i>	14
МОДУЛЬ ЧЕТВЕРТИЙ: ІНІЦІЮВАННЯ (ЧАСТИНА ПЕРША)	16
<i>Визначення зацікавлених осіб/цільової групи</i>	16
<i>Оцінка потреб і бажань</i>	17
<i>Встановлення цілей проекту за принципом SMART</i>	18
<i>Розробка вимог і очікуваних результатів</i>	19
МОДУЛЬ П'ЯТИЙ: ІНІЦІЮВАННЯ (ЧАСТИНА ДРУГА)	20
<i>Розробка технічного завдання</i>	20
<i>Створення робочого плану проекту</i>	21
<i>Робочий план проекту</i>	21
<i>Розробка повного опису проекту як основного проектного документу</i>	22
МОДУЛЬ ШОСТИЙ: ПЛАНУВАННЯ (ЧАСТИНА ПЕРША)	24
<i>Управління очікуваннями</i>	24
<i>Формування переліку завдань</i>	25
<i>Оцінка часу</i>	25
<i>Оцінка ресурсів</i>	27
<i>Оцінка вартості</i>	28
МОДУЛЬ СЬОМИЙ: ПЛАНУВАННЯ (ЧАСТИНА ДРУГА)	30
<i>Побудова структури робіт проекту</i>	30
<i>Розробка графіку</i>	32
<i>Розробка плану управління ризиками</i>	35
<i>Розробка плану комунікацій</i>	35
МОДУЛЬ ВОСЬМИЙ: ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ	38
<i>Діаграма Ганта</i>	38
<i>Сітьова діаграма</i>	38
<i>Використання матриці RACI</i>	39
<i>Робимо крок вперед: Microsoft Project</i>	40

МОДУЛЬ ДЕВ'ЯТИЙ: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ	42
<i>Затвердження основного плану</i>	<i>42</i>
<i>Здійснення контролю за ходом реалізації проекту</i>	<i>43</i>
<i>Методи скорочення елементів потрібного обмеження</i>	<i>43</i>
МОДУЛЬ ДЕСЯТИЙ: ЗДІЙСНЕННЯ ПІДТРИМКИ ПРОЕКТУ ТА КОНТРОЛЮ НАД НИМ	45
<i>Поновлення інформації щодо перебігу проекту</i>	<i>45</i>
<i>Управління змінами</i>	<i>46</i>
<i>Контроль ризиків</i>	<i>47</i>
МОДУЛЬ ОДИНАДЦЯТИЙ: ЗАВЕРШЕННЯ	49
<i>Підготовка завершення</i>	<i>49</i>
<i>Святкування успіху</i>	<i>49</i>
<i>Знання, здобуті при подоланні викликів проекту</i>	<i>50</i>
<i>Перевірка змістовної частини проекту</i>	<i>50</i>
<i>Фінальний список завдань</i>	<i>51</i>
МОДУЛЬ ДВАНАДЦЯТИЙ: ПІДСУМКИ	53
<i>Висловлювання мудреців</i>	<i>53</i>
<i>Ваш записник</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Відповіді на завдання та запитання до самоперевірки</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

Вважається, що немає нічого більш важкого для виконання, ані більш сумнівного для успіху, ані більш небезпечного для того, щоб мати з тим справу, ніж започаткування нового порядку речей.

Макіавеллі

Модуль перший: Вступ

Вітаємо вас у курсі «Управління проектами»! За останні декілька десятиріч науковці відкрили дещо неймовірне: принципи, які використовувались для досягнення величезного успіху в великих проектах, можуть бути з успіхом застосовані до будь-яких проектів. Таким чином, засвоївши загальні прийоми управління проектами, ви можете досягти дивовижних успіхів в будь-якій вашій діяльності!

Цей курс надасть вам загальне уявлення про процес управління проектами, а також ключові прийоми з управління проектами, які ви можете застосовувати кожного дня.

Ваш власний проект

Мета першого модуля – спонукати вас подумати про стратегії управління проектами, які ви вже використовуєте, та в чому вам потрібно удосконалитись.

Як вступне завдання, ми попросимо вас подумати над проектом, який ви вже майже розпочинаєте. Це міг би бути проект, пов'язаний з вашою роботою, наприклад, складання бюджету, або домашній проект, наприклад, побудова тераси. Приділіть зараз декілька хвилин роздумам над своїм проектом. Майте його на увазі протягом курсу, тому що він допоможе вам практично застосувати методи та прийоми, які ми будемо обговорювати.

Якщо ваш проект буде занадто простим, то деякі положення та завдання з управління проектами ви не будете виконувати. В запропонованих модулях теоретичні положення і кроки виконання прописані для складних, великих проектів. Тому ви завжди зможете опустити або пропустити деякі пункти, що стосуються складніших проектів і адаптувати складні стратегії до своїх потреб.

Цілі курсу

Дослідження науковців доводять, що у випадках, коли в навчанні у часники ставлять собі чіткі конкретні цілі, вивчене засвоюється легше та швидше. Маючи це на увазі, давайте переглянемо наші цілі на увесь курс.

- Дати визначення поняттям **проекти, управління проектами та менеджери проектів**
- Встановити важливість **Системи знань з управління проектами (СЗУП)** та **Інституту управління проектами (ІУП)**
- Встановити п'ять груп процесів та дев'ять областей знань, як це визначено в СЗУП
- З'ясувати, що таке **потрійна залежність**

- Оцінити потреби проекту та записати цілі, вимоги та очікувані результати
- Створити ключові проектні документи, включаючи технічне завдання, робочий план проекту та опис проекту
- Створити графік виконання проекту з врахуванням та оцінкою часу, вартості та ресурсів
- Зрозуміти і використати структуру розподілу роботи
- Створити документи з планування проекту, такі як графік, план управління ризиками та план комунікацій
- Використати засоби планування, такі як діаграма Ганта, сітьова діаграма та таблиця «RACI»
- Розробити та використати основний план
- Контролювати та підтримувати проект
- Виконати основні завдання управління, включаючи керівництво засідань зі статусу, та забезпечення заповнення всіх документів наприкінці проекту

Запитання для самоперевірки:

1. Як розшифровується аббревіатура «СЗУП»?
 - a) Сучасний заклад удосконалення проектів
 - b) Системи знань з управління проектами
 - c) Серія збірників укладання проектів

Завдання до власного проекту:

Проведіть «мозковий штурм», запишіть різні ідеї проектів, які б ви могли виконувати в ході навчання, щоб використати в якості прикладів для навчання. Оберіть один проект.

Не повторюйте тактики, які вже приносили вам перемогу, але дозвольте, щоб вашими методами керувала нескінченна різноманітність обставин.

Сан Цзу

Модуль другий: Основні поняття (Частина перша)

Перед тим, як розпочати, давайте переконаємось, що ми всі розуміємо, що ми маємо на увазі під термінами «**проект**» і «**управління проектами**». Також розглянемо, в чому полягає роль менеджера проекту.

Що таке проект?



Проект – це обмежена у часі справа (що означає, що воно має конкретні дати початку та кінця), яка здійснюється з метою досягнення певних цілей і виконання певних задач. Проекти відрізняються від щоденних дій, які є постійною або напівпостійною функціональною роботою, що повторюється, і до якої беруться з метою вироблення продукції або послуг.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТУ

Всі успішні проекти мають однакові характеристики:

- Чітко визначені цілі
- Встановлену відповідальність
- Обмеження у часі
- Виділену команду для виконання
- Встановлену методологію
- Контрольоване виконання
- Оцінювання виконання, що ґрунтується на початковому плані
- Задачі, які пов'язані з ресурсами (бюджети, кошториси, оптимальність тощо)
- Підтримка з боку керівництва організації

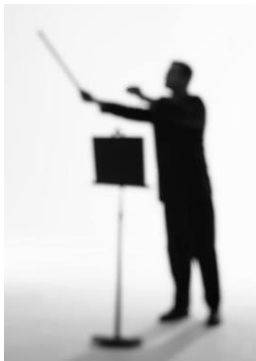
Що таке управління проектами?



Управління проектом – це мистецтво і водночас наука планування, організації та управління ресурсами з метою забезпечення своєчасного виконання певного проекту, в рамках виділеного бюджету та з результатами, досягнення яких було визначено організацією.

Існує багато різних способів управління проектами, розроблених різних сценаріїв для різних галузей. Цей курс базується на традиційному методі, що складається з 5 етапів, які були розроблені Інститутом управління проектами. (Дивіться модуль третій для більш детального перегляду).

Хто такий менеджер проекту?



Менеджер проекту – це особа, яка є відповідальною та підвітною за виконання встановлених цілей проекту. Ключові обов'язки менеджера проекту включають визначення чітких та досяжних цілей проекту, побудову вимог до проекту та управління *потрійним впливом* для проектів.

Часто від менеджера проекту вимагають реалізовувати цілі, зберігаючи рівновагу між тим, що бажає та потребує замовник, і тим, що може забезпечити команда в певний проміжок часу та за наявності певного бюджету. Успішний менеджер проекту має набір різних умінь та навичок і завжди продовжує навчатися.

До основних якостей менеджера проекту належать:

- Лідерські здібності
- Уміння вести переговори
- Уміння впливати та переконувати
- Знання та уміння з управління проектами
- Навички ефективного спілкування
- Вміння з управління часом
- Вміння управляти стресом і роздратуванням

Незважаючи на те, що вам дійсно потрібні навички з управління проектами, які потрібні менеджерам проектів, вам не обов'язково бути менеджером проекту, щоб використовувати ці навички. Більшість методів, які ми обговорюємо в цьому курсі, знайдуть застосування і у повсякденному житті, як особистому, так і професійному.

Питання для самоперевірки:

1. Оберіть з переліку ознаки успішних проектів:
 - 1) Чітко визначені цілі
 - 2) Встановлена відповідальність за виконання
 - 3) Обмежені у часі
 - 4) Отримання прибутку
 - 5) Ведеться оцінювання виконання, що ґрунтується на початковому плані
 - 6) Наявні задачі, які пов'язані з ресурсами (бюджети, кошториси, оптимальність тощо)
 - 7) Неконфліктна команда
2. Оберіть вірне твердження:
 - a) Менеджер проекту повинен мати лідерські здібності, слідкувати і керувати всім, що відбувається в проекті, вміти доре спілкуватися та вести переговори, він повинен добре знати суть справи - зміст того, чим займається команда під час виконання проекту .
 - b) Менеджер проекту має вміти добре ладнати з людьми і створювати безконфліктну робочу обстановку, вміти управляти часом, вести переговори, упляяти стресом і бути лідером .
 - c) Мнеджер проекту повинен мати лідерські здібності, вміти впливати та переконувати, вести переговори, ефективно управляти часом, мати знання з управління проектами, володіти навичками ефективного спілкування.

Завдання до власного проекту:

Опишіть ваш проект, використовуючи характеристики проекту.

Модуль третій: Основні поняття (Частина друга)

Тепер, коли ми розуміємо, що ми маємо на увазі під поняттями **проекти, управління проектами** та **менеджери проектів**, давайте розглянемо інші поняття, пов'язані з проектами. В цьому модулі ми розглянемо для чого потрібен *Інститут управління проектами*, міжнародна організація, яка об'єднує професіоналів в галузі управління проектами, займається питаннями управління проектами, а також пропагує, публікує та просуває стандарти управління проектами. Мета її – активніше зростання професіоналізму в галузі проектного менеджменту в усьому світі.

Про Інститут управління проектами (ІУП)

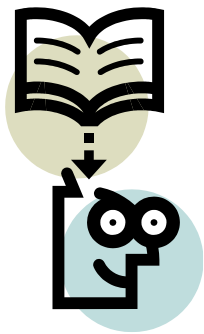


Інститут управління проектами – це всесвітня асоціація професіоналів з управління проектами (<http://www.pmi.org/>, <http://pmi.org.ua>) З початку заснування в 1969 році ІУП знаходяться на передовій лінії в роботі з бізнесом, маючи на меті створення стандартів та методів управління проектами.

До основних ідей і понять, які розробляються в ІУП, належать:

- **Система знань з управління проектами**, про яку ми поговоримо вже у наступній вправі
- **П'ять етапів процесу управління проектом**, що відображають шлях, за яким повинен реалізовуватись проект
- **Дев'ять областей знань**, які відображають різні частини кожного етапу процесу
- **Потрійна залежність**, яка показує, як урівноважують складові проекту

Про Систему знань з управління проектами (СЗУП)



СИСТЕМА ЗНАНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (СЗУП) – це як «Біблія» для управління проектами. Вона містить детальний опис процесів та галузей знань, які просуває ІУП як найкращий практичний досвід в сфері управління проектами.

Цей загальносвітовий стандарт дозволяє застосовувати послідовні процедури, методи та процеси до будь-якого проекту та вимірювати їх однаково, незалежно від теми проекту.

Посібник з СЗУП заснований на ідеї п'яти етапів процесу управління проектами та дев'яти областей знань для управління проектами.

П'ять етапів процесу управління проектами



Ці етапи формують основну структуру будь-якого проекту. Не зважаючи на те, що тут вони відображені як безперервний процес, вони можуть перекривати один одного та бути пов'язаними один з одним інакше в ході виконання проекту.

Етапи описуються щодо:

- Вхідних даних (документів, планів, оформлення, тощо)
- Методів і прийомів (механізмів, які застосовуються до вхідних даних)
- Вихідних даних (документів, продукції тощо)

Дев'ять областей знань або ключових позицій

Посібник СЗУП фокусується на дев'яти ключових позиціях, які є вирішальними в процесі управління проектами, а саме:

- Інтеграція
- Постачання
- Масштаб
- Ризики
- Час
- Комунікації
- Вартість
- Людські ресурси
- Якість



Кожна позиція містить певні або всі процеси управління проектами. Наприклад, до складу управління постачанням в проекті входить:

- Планування постачання
- Планування вимог
- Виставлення вимог
- Вибір постачальника
- Адміністрування контракту
- Виконання контракту

Потрійне обмеження

Потрійне обмеження пояснює баланс між масштабом проекту (об'єм робіт), графіком (часом) його виконання, якістю та вартістю проекту. На етапі планування проекту команда управління проектом визначає масштаб (величину), час, вартість і якість проекту. Впродовж здійснення проекту менеджери проекту виявляють, що одна з цих областей може потребувати змін або коригування. Коли це трапляється, цілком ймовірно, що це вплине також і на інші фактори потрійної залежності.



«Проектний трикутник» наочно демонструє взаємозалежність основних складових проекту.

Якщо запитати досвідченого керівника проекту про основне завдання під час його виконання, він радше за все відповість: «Зробити так, щоб роботу було виконано!» Це — універсальне кредо менеджера проекту. Якщо він матиме більше часу на роздуми, то, напевне, додасть: «Моє найголовніше завдання — зробити так, щоб робота виконувалася в заданих обсягах (відповідно до технічного завдання), вчасно і в межах виділених коштів». Ці три моменти настільки часто визнаються керівниками проектів як найважливіші параметри у процесі управління проектом, що їх почали називати **потрійним обмеженням**. Саме ці параметри перебувають у центрі уваги керівника проектів. Управління проектами передбачає виконання проекту якнайефективніше з огляду на обсяг, якість, часову та фінансову обмеженість. Зміна одного з компонентів неодмінно тягне за собою зину принаймні одного з інших.

Встановлення того, як зміна одного з елементів призведе до зміни інших елементів, є обов'язком менеджера проекту, та інколи і членів команди проекту.

Питання для самоперевірки:

1. Розставте ці п'ять етапів процесу управління проектами у правильному порядку (біля кожного з етапів зазначте його порядковий номер):
 - Супровід і контроль
 - Планування
 - Завершення
 - Ініціювання
 - Виконання
2. Що ілюструє баланс між масштабом, графіком (часом), якістю та вартістю проекту?
 - a) Потрійна залежність
 - b) Система знань з управління проектами
 - c) Дев'ять ключових позицій

Завдання до власного проекту:

Теоретично позмінюйте масштаб, вартість, якість та час вашого проекту. Прослідкуйте, як «потрійна залежність» працює у вашому проекті.

Ніяке розумне рішення не може бути прийняте без прийняття до уваги життя не тільки таким, яким воно є зараз, але й таким, яким воно буде.

Айзек Азімов

Модуль четвертий: Ініціювання (Частина перша)

Першим етапом управління проектом є його ініціювання. Це саме та стадія, на якій проект починає набувати своєї форми. Зацікавлені особи та члени команди проекту працюють разом, щоб визначити побажання та потреби, після чого створити план, за яким вони повинні виконати поставлені задачі в рамках наявного часу та бюджету. У цьому модулі ми будемо досліджувати першу частину процесу: визначення того, як має виглядати успіх для вашого проекту.

Визначення зацікавлених осіб/цільової групи



Зацікавлені особи – це люди, зацікавлені в розвитку та/або результаті проекту. Звичайно цих людей (групу осіб) залучають до виконання проекту тільки на ключових його етапах, таких як ініціювання та завершення (оцінювання). Їх основна роль полягає в забезпеченні зворотного зв'язку та супроводі.

Коли ви визначаєте зацікавлених осіб, старайтесь думати поза межами встановлених рамок. Спитайте у інших членів команди і всієї організації: «Кого ще ми повинні залучити до цього проекту? Кого це може стосуватися?»

Якщо вже в ході реалізації проекту виявиться, що ви не включили певних зацікавлених осіб, попросіть їх надати свої коментарі. Можливо, ви не зможете змінити хід проекту на цій стадії, але, цілком ймовірно, ви отримаєте цінну інформацію щодо нових можливостей і питань, які потенційно можуть виникнути.

Оцінка потреб і бажань



Коли зацікавлені особи та інші члени групи проекту розпочнуть визначати цілі проекту, посприйте тому, щоб вони спочатку підготували перелік усіх можливих цілей. Якби їх бажання не були обмежені реальністю, то які були би їх побажання щодо досягнень цього проекту?

Потім вони мають вирішити, які речі є необхідними для успіху проекту (потреби), та які «добре було б мати» (побажання). Якщо цей список виявиться довгим, побажання та потреби можна розташувати за пріоритетами, щоб допомогти команді проекту визначити найважливіші завдання. (Пам'ятайте, це ще не кінцевий список, а лише «мозковий штурм» для того, щоб розпочати роботу.)

Для того, щоб постійно залучати та інформувати зацікавлених осіб, тримайте цей список під своїм контролем під час здійснення проекту. З особливою увагою слідкуйте, яким чином можна включити побажання зацікавлених осіб та надати їм максимальної важливості.

Встановлення цілей проекту за принципом SMART

Кожний проект повинен мати сформульовану ціль. SMART (з англ. - *розумний*) є зручною аббревіатурою для встановлення критеріїв, які повинна мати будь-яка мета для того, щоб бути реалізованою.

- **S** (*specific*- англ.)– КОНКРЕТНА: Для того, щоб команда проекту могла досягнути певну мету, зацікавлені особи повинні чітко визначити, чого вони хочуть досягти. Як сказав Джек Кенфілд, «Нечіткі цілі провокують нечіткі результати».
- **M** (*measurable* – англ.)– ВИМІРЮВАНА (тобто ТАКА, ЯКУ МОЖНА ВИМІРЯТИ): Для досягнення цілі дуже важливо, щоб ви мали змогу відслідковувати свій прогрес на шляху до неї. Саме тому всі цілі потребують певної системи вимірювання рівня досягнення цілей для того, щоб ви продовжували залишатися весь час на вірному шляху, бути вмотивованими та насолоджуватись солодким смаком прогресу, який виражається кількісними показниками.
- **A** (*agreed upon* – англ.) – УЗГОДЖЕНА: Всі члени групи проекту та зацікавлені особи повинні узгодити цілі.
- **R** (*relevant* – англ.)– ДОРЕЧНА: Ціль повинна мати відношення до суті справи.
- **T** (*timed* – англ.)– ВИЗНАЧЕНА ЗА ЧАСОМ: Щоб проект міг вважатися проектом, він повинен мати конкретні дати початку та кінця.



Декілька прикладів правильно сформульованих цілей проектів:

- Вдосконалити існуючу комп'ютерну програму для продажів EasySell до версії 5.1 до 1 січня 2010р.
- Розпочати виробництво нового автомобіля з 1 вересня 2011р.
- Побудувати нове офісне приміщення площею 465 квадратних метрів і перевезти туди весь персонал до 31 грудня 2010р.

Розробка вимог і очікуваних результатів



Тепер, коли у нас є певне бачення досягнень нашого проекту, ми можемо починати встановлювати вимоги. Вимоги чітко окреслюють, яким повинен бути результат проекту, щоб він вважався успішним. Пам'ятайте, хороші вимоги є дуже конкретними. Хоча вони є особливо корисними в проектах в сфері інформаційних технологій, вони повинні застосовуватись до будь-якого проекту, який ви хочете успішно виконати.

Наприклад, припустимо, що одна з цілей нашого проекту є наступною: «Скоротити час на обробку вхідних замовлень до 15 хвилин до 1 січня 2010р.»

Відповідна вимога проекту може бути такою: «Встановити версію 5.0 програми «Superior Records Processing» на всіх 14 представницьких станціях з обслуговування клієнтів».

Згодом ви повинні уміти встановити очікувані результати свого проекту. Вони визначають, що люди можуть очікувати/отримати після закінчення проекту. Ці результати допоможуть вам встановити точні очікування на початку вашого проекту, та підтримувати чітке уявлення про те, що ви робите, під час виконання проекту.

Питання для самоперевірки:

1. В чому основна роль «зацікавлених осіб» і на яких етапах проекту їх залучають? (знайдіть одну правильну відповідь)
 - a) У супроводі та забезпеченні зворотного зв'язку; залучають на ключових етапах проекту.
 - b) У наданні фінансів; залучають на ключових етапах проекту.
 - c) У підтримці зацікавленості до проекту серед членів команди; залучають впродовж всього проекту.
2. Щоб проект був успішним, вимоги мають бути:
 - a) численними
 - b) конкретними
 - c) загальними

Завдання до власного проекту:

Визначте коло зацікавлених осіб до свого проекту. Хто, крім вас очікує його здійснення? Сформулюйте за принципом SMART ціль свого проекту та вимоги.

Все, що вам потрібно, - це план, дорожня карта та мужність для того, щоб активно рухатись до свого місця призначення

Ерл Найтінгейл

Модуль п'ятий: Ініціювання (Частина друга)

Коли ви визначили, хто є вашими зацікавленими особами та якими є цілі проекту, настає час для відображення всього цього у письмовому вигляді. Цей модуль розгляне чотири ключові проектні документи: технічне завдання, документ з вимогами проекту, робочий план проекту та повний опис проекту.

Розробка технічного завдання



Що таке технічне завдання? Технічне завдання (ТЗ) визначає, що і коли буде здійснюватися в реалізації проекту. Воно формує обов'язкову угоду про очікування між усіма зацікавленими сторонами проекту. ТЗ повинне бути створено командою проекту, після чого - підписане членами команди та зацікавленими особами. Його можна використовувати для створення інших проектних документів, включаючи повний опис проекту.

Технічне завдання буває дуже різним в різних організаціях. Проте воно повинно містити наступні базові елементи:

- **КОМАНДУ ПРОЕКТУ** : Включіть всіх членів проектної команди з визначенням ролі кожного учасника, а також список зацікавлених осіб і спонсора.
- **ДЕТАЛІ ПРОЕКТУ**: Включає назву проекту, передбачувані дати початку та завершення проекту, а також клієнтів тих, хто буде залучений до проекту. (Кожний проект повинен мати клієнта, незважаючи на те, є цей клієнт внутрішнім чи зовнішнім.)
- **ЗАДАЧІ**: Які задачі проекту? Намагайтесь записати їх настільки простими та конкретними, наскільки це можливо. Якщо був підготовлений аналіз господарської ситуації або аналіз рентабельності, потрібно зробити посилання на ці документи (але не включати їх).
- **МАСШТАБ**: Що буде охоплювати проект? Які позиції проект не буде охоплювати? Наскільки широким, масштабним він буде? Цей розділ надзвичайно важливий, тому що він допоможе уникнути майбутніх непорозумінь і розчарувань.
- **ЦІЛІ, ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ВИМОГИ**: Включіть сюди свої цілі, поставлені за принципом «SMART», очікувані результати та вимоги.
- **ОСНОВНИЙ БЮДЖЕТ**: Перерахуйте відповідні витрати та включіть інформацію про графік здійснення платежів.
- **ПРИПУЩЕННЯ**: Перерахуйте всі припущення, які були зроблені в плануванні до цього часу.

- УГОДИ: Перерахуйте всі угоди, які відносяться до цього проекту, такі як колективні угоди або угоди про надання професійних послуг.

Створення робочого плану проекту



Коли основи проекту визначені, настає час для створення робочого плану проекту. Тоді як технічне завдання залишається незмінним протягом проекту, ваш робочий план буде «живим», змінюваним документом. Всі частини ви будете заповнювати до закінчення етапу планування, даний робочий документ надасть вам змогу мати єдине місце для збору необхідної інформації про ваш проект.

Так само, як і в ТЗ, можливо, вам потрібно буде включити різні поля, в залежності від вашого проекту та організації. Ми, наприклад, пропонуємо розглянути такий шаблон робочого плану.

Робочий план проекту

Частина I: Основна інформація

Назва проекту:	Члени команди проекту:
Дата початку проекту:	
Розрахункова дата завершення проекту:	
Бюджет (якщо відомий):	

Частина II: Цілі проекту

Перерахуйте тут свої цілі за принципом «SMART».

Частина III: Етапи проекту:

Етапи проекту	Встановлена дата виконання

Затверджено: (вказати ким)

Розробка повного опису проекту як основного проектного документу



Повний опис проекту – це фінальний офіційний документ проекту. Він регламентує проект і надає повноваження менеджеру проекту розпочинати його реалізацію. Для маленьких проектів повний опис може міститись всього на одній або декількох сторінках. Для великих проектів він може складатись із сотень сторінок, і на його створення можуть піти місяці.

Так само, як і інші документи проекту, повний опис може бути зроблений індивідуально для вашої організації. Як мінімум, він повинен містити наступну інформацію:

- Назву проекту
- Дати/терміни виконання проекту
- Список членів команди, включаючи розподіл обов'язків
- Перелік зацікавлених осіб
- Питання, які охоплює та не охоплює проект
- Цілі
- Вимоги
- Очікувані результати
- Оцінку вартості відповідно до бюджету
- Вигоди проекту (включаючи аналіз рентабельності, якщо такий є доречним)
- Опис етапів проекту та відповідні дати
- Можливі ризики та сприятливі можливості
- Плани організації щодо спілкування із ключовими особами
- Плани з документування здобутих відомостей
- Підписи зацікавлених сторін та виконавців

Дізнайтеся в організації-замовника, чи існує в них форма повного опису, яку би вони хотіли, щоб ви використали. Це надзвичайно важливо, тому що повний опис може бути документом, що має юридичну силу.

Питання для самоперевірки:

1. Який документ формує обов'язкову угоду про очікування між усіма зацікавленими особами проекту?
 - a) повний опис проекту
 - b) документ з вимогами проекту
 - c) робочий план проекту
 - d) технічне завдання
2. Від моменту, як в затвердили робочий план він:
 - a) залишиться незмінним
 - b) буде змінюватись протягом проекту
3. Повний опис проекту надає повноваження:
 - a) зацікавленим особам
 - b) менеджеру проекту
 - c) проектній групі

Завдання до власного проекту:

Уважно прогляньте інформацію про проектну документацію та розробіть технічне завдання, документ з вимогами проекту, робочий план проекту та повний опис свого проекту.

Ті, хто відмовляються планувати, планують провал

Автор невідомий

Модуль шостий: Планування (Частина перша)

Вітаємо! Стадія ініціювання завершується із завершенням формування ТЗ, робочого плану проекту та повного опису проекту. Зараз настає час для планування основної, базової частини вашого проекту.

Під час побудови вашого плану пам'ятайте:

- Все, що входить до плану, є передбаченням.
- Єдиний факт, в якому ви впевнені – той, що ваш план, безумовно, не є на 100% правильним.
- Для того, щоб упоратись з невпевненістю, необхідно розробити план на випадок виникнення непередбачених обставин.

Управління очікуваннями

Кожна зацікавлена особа та кожен член проектної команди матимуть різні очікування. Як менеджеру проекту вам необхідно управляти усіма очікуваннями. Некеровані очікування призведуть до конфлікту та можуть стати причиною провалу проекту.

Очікування діляться на чотири основні категорії:



До очікувань в кожній сфері потрібно звертатись в технічному завданні, робочому плані проекту та повному описі проекту. Також важливо час від часу переглядати ці документи. До ключових моментів перевірки повинні входити наступні питання та дії:

- Чи всі особи, причетні до проекту, мають однакове його розуміння?
- Перевірити, чи відповідають наявні обов'язки призначеним
- Перевірити результати та часові рамки
- Перевірити вимоги та бюджет
- Зрозуміти зв'язок між бюджетом і графіком виконання
- Повідомити всіх, кого це стосується, про очікування

Формування переліку завдань

Щоб розпочати процес планування головних елементів, ви повинні, передусім, скласти список всіх завдань, які потрібно виконати. Скажімо, ви збираєтесь пофарбувати кімнату. До завдань можуть входити:

- Отримати зразки фарб
- Вибрати колір фарби
- Винести всі меблі
- Підготувати трафарети
- Пофарбувати дрібні деталі
- Нанести перший шар
- Нанести другий шар
- Встановити на місце всі меблі



Наскільки детальним буде список завдань – залежить від вас. Ми пропонуємо писати список завдань таким чином, щоб ви його виконали. Наприклад, якщо ви бажаєте нанести перший шар фарби самостійно, ви, можливо, захочете включити такі кроки як замазування щілин, шліфування, роботи з ізоляцією, дротами, розетками тощо. Проте, якщо ви наймаєте когось для виконання цього завдання, єдиний пункт, який вам потрібно контролювати, можливо, буде «Нанести перший шар фарби». (Можливо, вашому муляру не дуже сподобається, якщо ним будуть керувати «в ручному режимі», контролюючи дрібні кроки.)

Оцінка часу

Ніколи не припускайте час, коли розробляєте свій графік. Зберіть всю найбільш надійну інформацію на скільки це можливо, та використайте наукову формулу для отримання найкращої оцінки. Чим точніші ваші оцінки, тим надійніший план.

Стандартом для оцінки часу (T_e) вважається наступна формула:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

- T_e = Розрахунковий час
- T_o = Оптимістичний час
- T_m = Ймовірний час
- T_p = Песимістичний час

Спочатку зробіть таблицю, перерахуйте ваші завдання, і внесіть для кожного з них розрахунковий час. (Ми пронумерували наші завдання у наведеному нижче прикладі для легкого розпізнавання.) Час можна записувати в хвилинах, годинах, днях, тижнях, місяцях або роках. Ви маєте дотримуватись однакової шкали часу для кожного завдання.

Оцініть час в найкращому та найгіршому випадках. Тепер підставте цифри в формулу, що наведена вище, окремо для кожного завдання. В результаті ви отримаєте розрахунковий час.

Завдання	ЙМОВІРНИЙ ЧАС	ОПТИМІСТИЧНИЙ ЧАС	ПЕСИМІСТИЧНИЙ ЧАС	РОЗРАХУНКОВИЙ ЧАС
1. Отримати зразки фарби				
2. Вибрати колір фарби				
3. Винести всі меблі				
4. Підготувати трафарети				
5. Пофарбувати деталі				
6. Нанести перший шар				
7. Нанести другий шар				
8. Встановити на місця всі меблі				

Оцінка ресурсів

Тепер, коли список завдань сформований, час вирішити, які ресурси будуть задіяні для виконання завдань. В управлінні проектами під поняттям «ресурси» розуміють людей, матеріали та гроші. Поки що давайте сфокусуємось тільки на людях і матеріалах – гроші розглянемо у наступній вправі.

Загальноприйнятим методом складання списку ресурсів є перерахування завдань, розрахункового часу та необхідних ресурсів в одній таблиці. Далі наведений приклад, який ми почали розробляти:

Завдання	РОЗРАХУНКОВИЙ ЧАС	Люди, які НЕОБХІДНІ	НЕОБХІДНІ МАТЕРІАЛИ
1. Отримати зразки фарби	1 година	Я, Микола	Автомобіль
2. Вибрати колір фарби	2 години	Я, Микола	Зразки фарби
3. Винести всі меблі	1 година		
4. Підготувати трафарети	½ години		
5. Пофарбувати деталі	1 година		
6. Нанести перший шар	2 години		
7. Нанести другий шар	2 години		
8. Встановити на відповідне місце всі меблі	1 година		

Наскільки детальним ви зробите свій список ресурсів – залежить від вас. Стосовно людських ресурсів, переконайтесь, що ви включили всіх людей, хто збирається витратити свій час в ході реалізації проекту, навіть самого себе.

Оцінка вартості

Наступним нашим кроком буде додавання даних щодо вартості до нашої таблиці. Забезпечте, щоб була включена інформація про заробітну плату для кожного, навіть членів команди проекту, а також інформація про вартість кожного матеріального ресурсу для кожного пункту. Звичайно, якщо ви робите домашній проект (як ми зараз), для членів родини не буде потрібна інформація про заробітну плату.

Завдання	Розрахунковий час	Люди, які необхідні	Розрахункова вартість людей	Необхідні матеріали	Розрахункова вартість ресурсів
1. Отримати зразки фарби	1 година	Роман, Микола	0 грн.	Автомобіль	10 грн. (бензин)
2. Вибрати колір фарби	2 години	Роман, Микола	0 грн.	Зразки фарби	0 грн.
3. Винести всі меблі	1 година				
4. Зняти внутрішнє оздоблення	½ години				
5. Підготувати трафарети	1 година				
6. Пофарбувати деталі	2 години				
7. Нанести другий шар	2 години				
8. Встановити на місця всі меблі	1 година				

Питання для самоперевірки:

1. На які основні категорії поділяються очікування?
(*оберіть кілька варіантів*)
 - a) за функціональністю
 - b) за часом, що йде на планування
 - c) за зусиллями (час і вартість)
 - d) за термінами виконання робіт
 - e) за якістю
 - f) за потребами та бажаннями

2. Що входить у формулу розрахунку часу?
(*оберіть кілька варіантів*)
 - a) Розрахунковий час
 - b) Спеціальний час
 - c) Оптимістичний час
 - d) Точний час
 - e) Песимістичний час
 - f) Ймовірний час

3. Відмітьте всі правильні твердження.
 - a) Якщо ви - менеджер проекту, не треба вносити себе у таблицю «Людські ресурси».
 - b) «Ресурси» в управлінні проектами означають людей, матеріали, гроші.
 - c) Оцінка ресурсів — є дуже важливим етапом в управлінні проектом.
 - d) При внесенні «оцінки вартості» у таблицю, треба не тільки включити інформацію з заробітною платою для кожного, але й інформацію про вартість кожного матеріального ресурсу для кожного пункту.

Завдання до власного проекту:

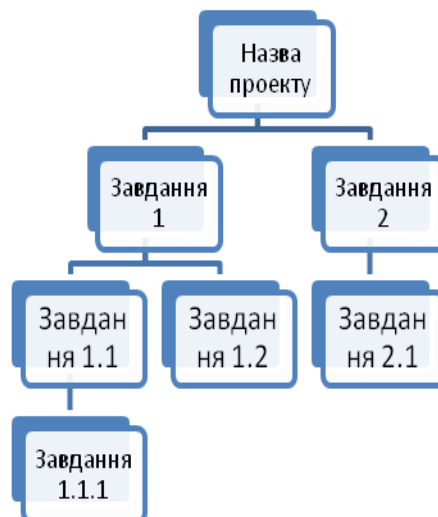
З'ясуйте, які очікування має ваша команда та порівняйте їх зі своїми, проаналізуйте ситуацію. Зробіть список всіх завдань, які потрібно виконати. Проведіть оцінку розрахункового часу на виконання проекту, використовуючи формулу оцінки часу. Зробіть для свого проекту таблицю, де зазначте **Завдання, Розрахунковий час, Люди, Необхідні матеріали, Розрахункова вартість ресурсів.**

Модуль сьомий: Планування (Частина друга)

Наступна частина етапу планування – звести інформацію про основні елементи проекту, яку ми зібрали (завдання, які потрібно виконати, час, ресурси та вартість, необхідні для кожного), і створити реальний план виконання проекту.

Побудова структури робіт проекту

Структура робіт проекту (СРП) – це схематичний розподіл всієї роботи, яку потрібно зробити в ході виконання проекту.



СРП можна побудувати за допомогою п'яти простих кроків:

1. Визначити мету проекту та записати зверху під назвою.

2. Встановити основні етапи (завдання) роботи. Наприклад, для фарбування кімнати:

- Зібрати матеріали
- Підготувати кімнату
- Пофарбувати кімнату
- Прибрати кімнату

3. Розподілити етапи роботи на підкомпоненти.

- Зібрати матеріали
 - Купити фарби
 - Позичити щітки, валики
 - Приготувати ганчірки
- Підготувати кімнату
 - Винести меблі
 - Помити, почистити поверхні під фарбування
 - Підготувати трафарет
- Пофарбувати кімнату
 - Пофарбувати дрібні деталі
 - Нанести перший шар фарби, дати висохнути
 - Нанести другий шар фарби, дати висохнути
- Прибрати кімнату
 - Занести і розставити меблі

Продовжуйте розподіляти завдання до тих пір, поки не дістанетесь рівня, де ви встановите відповідального та будете контролювати виконання проекту. (Пам'ятайте, якщо ви збираєтесь призначити відповідальним за виконання завдання когось іншого, вам, можливо, не потрібно розподіляти його завдання занадто детально.)

5. Перегляньте СРП разом із зацікавленими особами та командою проекту, щоб переконатись, що враховано всі пункти.

Розробка графіку

Наступне завдання – це побудова графіку. Це буде ваш найважливіший документ впродовж проекту. Він буде збільшуватись та змінюватись протягом проекту. Постійно оновлюйте його, робіть реальним та дотримуйтеся встановлених термінів.

Існує багато інструментів для створення графіків, які будуть обговорені в наступній темі. Поки що ж, давайте розглянемо формат простої таблиці – розширення таблиці, яку ми використовували раніше.

В першій колонці перераховані завдання, які потрібно виконати. Зазвичай цей перелік записують в хронологічному порядку виконання завдання. Крім того, подумайте, яким чином проект можна розбити на стадії, щоб допомогти розділити завдання, які будуть виконуватись.

В другій колонці зазначте термін для кожного завдання. Цей час може бути зазначений в днях, тижнях або годинах, в залежності від проекту. Потім записуються люди та обладнання, за якими слідують дати та/або години початку та завершення.

Щоб побудувати графік, вам потрібно знати кількість людей та обладнання та, іноді,- матеріальних ресурсів. Це те, де графічні схеми можуть дійсно допомогти.

В нашому прикладі Роман та Микола збираються виконати всю роботу. Вони планують розпочати в п'ятницю о 5 годині вечора. Ось стислий виклад інформації про години їх роботи:

	П'ятниця	Субота
РОМАН	17:00-22:00	9:00-10:00 13:00-17:00
МИКОЛА	17:00-22:00	10:00-12:00 13:00-17:00

Приклад графіку для нашого проекту з фарбування кімнати:

Завдання	РОЗРАХУНКОВИЙ ЧАС	Люди, які НЕОБХІДНІ	ДАТА І ЧАС ПОЧАТКУ	ДАТА І ЧАС ЗАВЕРШЕННЯ
1. Отримати зразки фарби	1 година	Роман, Микола	П'ятниця, 17:00	П'ятниця, 18:00
2. Вибрати колір фарби	2 години	Роман, Микола	П'ятниця, 18:00	П'ятниця, 20:00
3. Винести всі меблі	1 година	Микола	П'ятниця, 20:00	П'ятниця, 21:00
4. Підготувати трафарет	½ години	Роман	П'ятниця, 21:00	П'ятниця, 22:00
5. Пофарбувати деталі	1 година	Роман або Микола	Субота, 9:00	Субота, 10:00
6. Нанести перший шар	2 години	Роман або Микола	Субота, 10:00	Субота, 12:00
7. Нанести другий шар	2 години	Роман або Микола	Субота, 13:00	Субота, 15:00
8. Встановити на місця всі меблі	1 година	Микола	Субота, 15:30	Субота, 16:30

Ось декілька порад, що допоможуть зробити ваш графік ефективним, точним і корисним.

- Шукайте такі місця, де ресурси можуть виконувати одночасні дії .
- Вказуйте етапи в своєму графіку. Етапи – це пункти в вашому проекті, що ідентифікуються, які не потребують ні ресурсів, ні часу. Вони є лише ключовими пунктами в часі. Вони також можуть допомогти розділити ваш проект на стадії. В цьому проекті можуть бути наступні етапи:
 - Отримати вибраний колір фарби
 - Мати пусту кімнату
 - Завершити фарбування
 - Отримати кімнату, де все встановлено на своїх місцях
- Якщо в розробляєте бізнес-проект, намагайтесь включати очікувані результати роботи з розподілом на етапи. Таким чином, спонсори та зацікавлені особи отримають результати, які можна виміряти, на різних стадіях проекту, і буде більш ймовірним, що вони залишатимуться зацікавленими та підтримуватимуть вас і надалі.
- Переконайтесь, що всі відставання та час на виконання завдань включені в перелік ваших завдань. Наприклад, в наведеному прикладі на висихання фарби між нанесеннями двох шарів відведено дуже мало часу або не відведено взагалі. Ймовірно, що проект буде відставати від графіку виконання.
- Для командних проектів зробіть велику копію графіку та розташуйте там, де всі її зможуть бачити. (Можливо, ви захочете вибрати графічний формат, який ми обговоримо в наступному модулі.)



Розробка плану управління ризиками

План управління ризиками показує, як підходити та управляти ризиками проекту. План управління ризиками має бути розроблений для кожного проекту. Всі члени команди проекту та зацікавлені особи повинні провести засідання для того, щоб розробити перший проект плану. Це забезпечить те, що кожен знатиме, які проблеми можуть несподівано виникнути.

Також на засіданні потрібно визначити варіанти відповіді на кожний ризик. Існує чотири загальноприйнятих підходи до ризиків:

- **ПОСЛАБИТИ:** Знайти шляхи зменшення ймовірності та впливу ризику.
- **УНИКНУТИ:** Зробити кроки для того, щоб повністю уникнути ризику. Наприклад, якщо в будівельній компанії, яку ви обрали, незабаром може статися страйк робітників, можливо, ви могли би обрати іншу компанію.
- **ПЕРЕДАВАТИ:** передайте відповідальність за ризик комусь іншому за межами проекту. Це зменшить вашу відповідальність, але це також може зменшити й рівень вашого контролю.
- **ПРИЙНЯТИ:** погодьтеся з думкою, що ризик може виникнути, та прийміть рішення не робити ніяких дій. Це найкращий підхід для ризиків з низьким рівнем ймовірності та впливу.

Під час проекту потрібно заохочувати зацікавлених осіб та членів команди інформувати менеджера проекту про нові ризики. Таким чином, менеджер проекту може поновити план і повідомити про це інших членів команди.

Базовий план з управління ризиками виглядає наступним чином, з одним відведеним рядком для кожного ризику:

Ризик	ДАТА ВСТАНОВЛЕННЯ	Чим викликаний ризик	РІВЕНЬ ЙМОВІРНОСТІ (/10)	РІВЕНЬ ВПЛИВУ (/10)	ВАРІАНТИ ВІДПОВІДІ НА РИЗИК

Розробка плану комунікацій

Ефективні комунікації можуть мати велике значення для досягнення успіху або провалу в будь-якому проекті. Розробка та підтримка якісного плану комунікацій забезпечить те, що кожен, хто причетний до проекту, володіє свіжою інформацією, і вона розповсюджується належним чином.

Базовий приклад, як зробити повідомлення ефективним, повинен містити питання «що», «хто», «де», «коли», «навіщо» та «як» для кожного пункту комунікацій.

ПРИКЛАД

Що?	Засідання із ходу проекту
Хто?	Команда проекту
Де?	Кімната для засідань на п'ятому поверсі
Коли?	Кожного понеділка о 9 ранку
Навіщо?	Звітувати про питання, які несподівано виникли на попередньому тижні, а також завдання на цей тиждень
Як?	Особисто

Як бачите, план комунікацій може бути офіційним і неформальним, дуже деталізованим або широко сформованим, в залежності від потреб проекту. Як і графік, цей план потрібно поновлювати інформацією та розповсюджувати протягом реалізації проекту.

Питання для самоперевірки:

1. Знайдіть та позначте правильні твердження:
 - a) Після того, як менеджер проекту склав СРП, він ставить свою команду перед фактом та оголошує обов'язки кожного члена.
 - b) Після того, як менеджер проекту склав СРП, він переглядає СРП разом з зацікавленими особами та проектною командою, щоб переконатись, що покриті всі пункти.
 - c) Побудований часовий графік виконання проекту буде змінюватись протягом проекту.
2. Для того, щоб спонсори та зацікавлені особи залишались зацікавленими та підтримували Вас потрібно:
 - a) Постійно звітувати їм про проблеми, з якими зіштовхується команда проекту.
 - b) Намагатися включати в основні документи очікувані результати роботи з розподілом на етапи.
 - c) Час від часу ставити запитання, щодо правильності виконаних робіт.
3. При якому загальноприйнятому підході у варіантах відповіді на кожен ризик менеджер знімає із себе відповідальність за можливі ризики:
 - a) Послабити ризик
 - b) Уникнути ризику
 - c) Передавати відповідальність за ризик
 - d) Прийняти ризик

Завдання до власного проекту:

Слідуючи порадам модуля 7, побудуйте структуру робіт свого проекту. Додайте у вашу таблицю дату і час початку, дату і час завершення. Внесіть данні. Ознайомте вашу команду з графіком. Розробіть план управління ризиками та план комунікацій.



Ми рекомендуємо побудову сітьової діаграми командою, використовуючи наступні кроки:

1. Впишіть всі кроки на клейких аркушах паперу для нотаток (стікерах).
2. Розмістіть великий аркуш паперу на стіні за допомогою скотчу.
3. Розташуйте стікери в потрібній послідовності.
4. Коли ви вирішите, що послідовність правильна, перевірте все, щоб переконатись, що ви виділили достатню кількість часу на виконання та можливі затримки. Також розгляньте можливі способи виконання роботи одночасно.
5. Накресліть стрілки для позначення зв'язку між завданнями. Можете позначити блоки різними кольорами.
6. Вивісьте діаграму на видному місці. Зробіть копію для довідки та постійно поновлюйте оригінал з ходом виконання проекту.

Сітьова діаграма також допоможе вам визначити необхідний шлях - найкоротший шлях виконання проекту. Це допоможе у тому разі, якщо певний елемент потрібного обмеження зміниться, і вам доведеться переробляти свій план.

Використання матриці RACI

Матриця **RACI** (від англ. *Responsibility assignment matrix – Матриця розподілу відповідальності*) – це спосіб зображення того, хто і за що відповідає під час проекту. Це зручний і наочний спосіб проектування і планування змін. Її часто називають таблицею або діаграмою, проте, це саме матриця. Для початку зробіть таблицю з переліком завдань в лівій колонці та переліком ресурсів в верхній колонці. Потім поставте відповідну букву в кожен клітинку.

- R: (від англ. - *responsible*) – **Виконавець** (відповідальний за виконання)
- A: (від англ. - *approver*) - Особа, яка **Затверджує**, несе відповідальність
- C: (від англ. - *consult*)- **Консультант**
- I: (від англ. - *informed*) - Особа, яку **Інформувати** після виконання

ПРИКЛАД

	РОМАН	ПЕТРО	МИКОЛА	НАТАЛЯ
Розробити схему приладу	A	R	I	I
Виготовити прилад	R	A	C	I
Відвантажити прилад клієнтам	I	I	I	R

Робимо крок вперед: Microsoft Project



Під час даного курсу ми робили декілька посилань на використання програмного забезпечення для управління проектами. Ми вже включили декілька діаграм із Microsoft Project, популярної програми в галузі управління проектами.

Такі програми, як Microsoft Project, дуже корисні для менеджерів проектів та їх команд. Наприклад, Microsoft Project зберігає інформацію про ресурси, графіки, завдання, бюджети тощо; формує звіти в ході виконання проекту; дозволяє переглядати інформацію багатьма різними способами; навіть, дає можливість співпрацювати з іншими членами команди.

Ми наполягаємо, щоб всі, особливо нові менеджери проектів, пам'ятали, що Microsoft Project – це лише інструмент. Щоб використати його з максимальною користю, ви повинні розуміти, як він підраховує дані та будує діаграми. Коли у вас з'явиться ґрунтовне розуміння основних концепцій стосовно управління проектами, можете сміливо відвести час для вивчення програмного забезпечення Microsoft Project, якщо побажаєте.

Також пам'ятайте, що кожен проект потребує різних інструментів. Можливо, для маленьких проектів вам не знадобляться складні властивості комп'ютерної програми. Проте, якщо ви збираєтесь вдосконалювати свої вміння та навички щодо управління проектами та братися за реалізацію великих проектів, ви оціните додаткові інструменти, які є в цій програмі.

Питання для самоперевірки:

1. Діаграма Ганта — це
 - a) діаграма вартості проекту
 - b) вид плану-графіку, який ілюструє графік проекту
 - c) графік ресурсів проекту

2. Чим саме допоможе вам сітьова діаграма?
 - a) Допоможе визначити скільки людей потрібно для одного завдання
 - b) Допоможе визначити найкоротший шлях виконання проекту
 - c) Допоможе визначити зацікавлених осіб

3. Таблиця RACI («RACI») – це
 - a) наочний спосіб показати, хто і за що відповідає під час виконання проекту
 - b) вид плану-графіку, який ілюструє часовий графік проекту
 - c) ще один спосіб показати шлях виконання завдань в проекті.

4. Програма Microsoft Project:
 - a) планує проекти без участі менеджера
 - b) займається ресурсами проекту
 - c) інструмент для фіксації і виконання проектів, перед використанням якого потрібно знати, як управляти проектами.

Завдання до власного проекту:

Якщо ви займаєтеся великим проектом і вважаєте, що вам не вистачає наведених таблиць у Модулях 5-7, скористуйтеся додатковими інструментами, які наведені в Модулі 8.

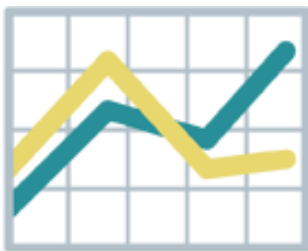
Підвищити індивідуальні показники можна лише шляхом підвищення показників всієї системи в цілому.

У. Едвардс Демін

Модуль дев'ятий: Реалізація проекту

Ми приділили багато часу обговоренню того, що має виконуватися у проекті, як розробляються плани та, як саме це робити. Зрештою, настав час починати працювати та втілювати наші плани в дію.

Затвердження основного плану



Фактично, залишилось зробити одне фінальне завдання перед тим, як ми можемо розпочати роботу над проектом. Затвердження основного плану означає формальне завершення стадії планування та початок реалізації проекту і здійснення контролю за ним.

Основний план – це ваш «вихідний» план, який містить початковий масштаб, вартість і часові рамки. Він надає вам вимірювальний прилад під час реалізації всього проекту. Скажімо, ваш базовий бюджет становив 20 000 грн. Якщо після першого завдання ви витратили 15000 грн. (може так і задумано за планом, але тут, наприклад, за планом мало бути не 15000 грн., а 5 000»). Ви розумієте, що ви в небезпеці. В такому разі ви зможете оцінити ситуацію і підготувати план дій – сподіваємось, до того, як речі вийдуть з під контролю.

Основний план необхідно довести до відома всіх зацікавлених осіб і команди проекту. Масштаб і ресурси можуть бути вказаними в текстовому форматі. Вартість і час можуть бути показані у вигляді графіку. Або ж ви можете скористатись інструментом для розробки графіку (таким як діаграма Ганта або сітьова діаграма), щоб показати основний план і відслідковувати, де ви зараз знаходитесь.

Здійснення контролю за ходом реалізації проекту



Як менеджер проекту, ви зобов'язані здійснювати контроль за всіма частинами вашого проекту, щоб забезпечити їх виконання згідно з планом. Якщо виникають питання, ваш обов'язок - їх вирішувати або делегувати тому, хто може їх вирішити.

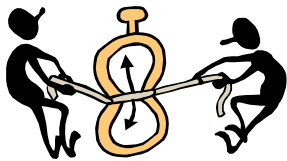
До поширених та ефективних методів відслідковування ходу виконання проекту відносяться:

- Регулярне проведення засідань стосовно перебігу проекту
- Регулярні звіти щодо ходу реалізації проекту
- Безпосередній нагляд
- Зроблені вручну або електронні записи та звіти (наприклад, фактичні витрати станом на тепер в порівнянні з загальним бюджетом)

Ваші візуальні засоби планування також можуть допомогти занотувати прогрес в ході реалізації проекту та повідомляти про нього своїй команді.

- Коли завдання виконані, їх можна закреслити на діаграмі Ганта та/або на сітвовій діаграмі.
- Якщо необхідно додати нові ресурси, їх можна додати до блоків в сітвовій діаграмі.
- Якщо необхідно перепланувати завдання, їх можна перемістити на сітвовій діаграмі.
- Ризики, досягнення, здобуті знання можна вивішувати поруч із завданнями.

Методи скорочення елементів потрібного обмеження



Попереджаємо: після завершення планування існує велика ймовірність того, що один із елементів потрібного обмеження буде змінено. Можливо, один із членів команди залишить організацію, зменшиться бюджет або потрібно буде виконати нові технічні вимоги.

Якщо ви зіткнетесь зі змінами масштабу, не панікуйте! Існує три методи, які ви можете використати щоб вирішити, яким чином змінити перебіг проекту:

- **СКОРОЧЕННЯ ПРОЕКТУ:** Скоротіть графік, не змінюючи бюджет, або навпаки (в залежності від потреб проекту). Це можна зробити за рахунок використання більш дешевих ресурсів, або переоцінки розрахункового часу.
- **СКОРОЧЕННЯ ЧАСУ:** Можна попрацювати тільки з графіком. Подивіться на графік, щоб визначити, які завдання (якщо взагалі такі є) можна виконати одночасно, а також де можна скоротити або усунути термін виконання/затримки.
- **ЗМІНЕННЯ МАСШТАБУ:** Видалити пункти з обсягу проекту, щоб звільнити час та/або гроші.

Переконайтесь, що ви дійсно робите всебічний огляд, і здійсніть процес прийняття рішення з урахуванням короткострокових та довгострокових переваг та наслідків.

Коли ви зробите ретельний аналіз, зберіть документацію для підкріплення свого рішення, поясніть прийняте рішення зацікавленим особам, зробіть відповідні зміни в плані проекту та повідомте про зміни плану всім тим, хто причетний до проекту.

Питання для самоперевірки:

1. Основний план – це:
 - a) Ваш план з управління ризиками.
 - b) Ваш «вихідний» план, який містить початковий масштаб, вартість і часові рамки.
 - c) Ваш план, який містить основні цілі проекту.

2. Якщо потрібно перепланувати завдання, їх можна перемістити:
 - a) на діаграмі Ганта
 - b) у бюджеті
 - c) у сітьовій діаграмі

3. Для того, щоб вирішити, яким чином потрібно змінити перебіг проекту у разі зміни одного з елементів «потрійного обмеження» потрібно:
 - a) здійснити процес прийняття рішення з урахуванням довгострокових наслідків
 - b) здійснити процес прийняття рішення з урахуванням короткострокових та довгострокових наслідків
 - c) здійснити процес прийняття рішення з урахуванням короткострокових та довгострокових переваг та наслідків.

Завдання до власного проекту:

Встановіть основний план вашого проекту. Як менеджер проекту розробіть план керування проектом: сплануйте засідання, визначте термін подачі звітів тощо. Якщо один з елементів «потрійного обмеження» змінився, проаналізуйте ситуацію та вживайте відповідних заходів.

Намагання – це лише галасливий спосіб ствердження, що не відбувається ніякого прогресу.

Уоррен Бенніс

Модуль десятий: Здійснення підтримки проекту та контролю над ним

Четверта стадія управління проектом – це підтримка та контроль. Хоча це є частиною стадії реалізації, це настільки важливо, що СЗУП відокремлює його в самостійну групу дій. Цей модуль ознайомить вас із деякими важливими інструментами для підтримки вашого проекту.

Поновлення інформації щодо перебігу проекту



Частиною будь-якого проекту повинні бути регулярні, обов'язкові засідання з обговорення перебігу проекту для всіх членів команди проекту. Такі засідання нададуть членам команди шанс зібратись, обговорити питання та вирішити проблеми. Це також надасть вам можливість навчати членів команди та переконатись, що ви в курсі того, що робить кожен із них.

Засідання з ходу проекту мають бути пов'язані зі звітами про поточний стан проекту. Ми рекомендуємо виконувати обидва пункти регулярно, раз на тиждень або раз на два тижні, в залежності від вшого проекту. Також пам'ятайте, що засідання та звіти можуть бути швидкими і короткими або довгими і детальними – все залежить від того, який рівень контролю вам потрібен і наскільки великий проект.

Ми рекомендуємо робити це за графіком «п'ятниця – понеділок», коли звіти подаються в п'ятницю (до кінця робочого дня), а засідання з ходу проекту відбуваються в понеділок. Якщо трапляються свята, звіти можна перенести на четвер, а засідання можуть відбуватись у вівторок.

Звіти про поточний стан проекту повинні містити наступні пункти:

- Ім'я члена команди
- Дату підготовки звіту
- Завдання, які були заплановані на попередній тиждень
- Завдання, виконані на попередньому тижні
- Завдання, заплановані на наступний тиждень
- Встановлені питання та ризики (висвітлити ті, які потребують уваги менеджера проекту)

Таким чином, засідання з ходу реалізації проекту - це перегляд завдань, які кожний член команди виконав на попередньому тижні, що запланував на наступний тиждень і обговорення питань, з якими вони зустрілись або передбачають мати справу.

Знову ж таки, звіти про поточний стан проекту та засідання щодо ходу реалізації проекту потрібно модифікувати згідно з потребами ваших проектів. Члени команди також мають знати, що про всі проблеми необхідно звітувати менеджеру проекту, як тільки вони виникають.

Управління змінами

Управління змінами є ще одним способом здійснення контролю над вашим проектом. Цей процес забезпечує, щоб будь-які зміни, які стосуються цілей, вимог, завдань або конструкції якогось окремого компоненту, були затверджені командою проекту.

На початку проекту всі зацікавлені особи та члени команди повинні домовитись не робити ніяких змін в плані проекту або в конструкції його компонентів, а замість того - дотримуватись процесу управління змінами. Так, коли необхідна будь-яка зміна, потрібно заповнити форму внесення змін.

ПРИКЛАД

Номер вимоги на зміну: _____	Дата вимоги зміни: _____
Ким вимагається зміна: _____	Ким подана вимога: _____
Деталі зміни:	На які завдання впливає:
<hr/>	
Затверджена або відхилена(?)	Ким: _____

Згодом форма подається менеджеру проекту. Розглядається зміна і приймається рішення. В маленьких проектах процес перегляду може бути здійснений менеджером проекту. У більш масштабних проектах підключається команда проекту або навіть окрема оперативна група (зазвичай її називають Комісія з контролю за внесенням змін(ККВЗ)).

Контроль ризиків



Чи пам'ятаєте ви план управління ризиками, який ми побудували на стадії планування? Переконайтесь, що він не стоїть на полиці. Продовжуйте перевіряти його і додавати інформацію.

Ось декілька додаткових порад для забезпечення того, щоб ризики не зруйнували ваш проект:

- Проявляйте ініціативу. Організуйте зустрічі з зацікавленими особами та зовнішніми сторонами для того, щоб переконатись, що ваша оцінка ризику є правильною і ваш план дій (якщо такий існує) є реальним.
- Слідкуйте за припущеннями. Переконайтесь, що вони продовжують бути вірними. Встановіть, що могло б трапитись, якби ці припущення не здійснились.
- Робіть записи про те, які дії ви виконуєте з метою послаблення ризиків.

Питання для самоперевірки:

1. Знайдіть правильне твердження.
 - a) Найкраще, коли команда проекту має звітувати кожен день.
 - b) Звіти про поточний стан проекту та засідання з ходу проекту потрібно модифікувати згідно з потребами ваших проектів.
 - c) Звіти членів команди потрібно робити тільки тоді, коли менеджер має звітувати перед зацікавленими особами.

2. Управління змінами передбачає:
 - a) щоб будь-які зміни, які стосуються цілей, вимог, завдань або конструкції якогось окремого компоненту, були затверджені лише менеджером проекту
 - b) щоб будь-які зміни, які стосуються життя членів команди, були повідомлені менеджеру проекту
 - c) щоб будь-які зміни, які стосуються цілей, вимог, завдань або конструкції якогось окремого компоненту, були затверджені проектною командою.

3. Для чого вам потрібно проявляти ініціативу, слідкувати за припущеннями, робити записи про те, які дії ви виконуєте?
 - a) щоб спонсори дали вам премію
 - b) щоб команда проекту відчувала ваш авторитет
 - c) щоб ризики не зруйнували ваш проект.

Завдання до власного проекту:

Проведіть засідання проекту. Впевніться, що ваша команда знає про «управління змінами». Перевірте план управління ризиками, продовжуйте перевіряти його і додавати інформацію.

Справжньою проблемою є питання про те, що робити з тими, хто вирішує проблему, після того, як проблема вже вирішена.

Гей Таліз

Модуль одинадцятий: Завершення

Ви дійшли моменту, коли всі завдання з плану вашого проекту завершені: прилад вироблений, на телебаченні виходить реклама, готова продукція відвантажується клієнтам, кімната пофарбована. Проте, перед тим, як вважати проект завершеним, потрібно зробити ще декілька речей.

Підготовка завершення



Коли ваш проект наближається до завершення, ви можете помітити моральний спад команди або зростаючу тривогу. Закриття проекту може бути важким, особливо якщо проект був довгим/або складним, або якщо члени команди після цього не будуть працювати разом.

Щоб допомогти членам команди пройти через цей складний період, постарайтеся, щоб вони знали, над чим будуть працювати після проекту. Переконайтеся, що вони знають, хто буде проводити оцінку їх діяльності. (Якщо це будете не ви, то повідомте їх, що ви передасте інформацію про їх діяльність їх постійним керівникам. Такий план також потрібно встановити на початку проекту.) Заохочуйте членів команди підходити до вас із запитаннями.

Святкування успіху



Після завершення проекту відведіть час, щоб відсвяткувати те, що добре виконала команда проекту. Спробуйте відзначити кожну окрему особу за її вклад та досягнення.

Командне святкування також є важливою частиною закриття проекту. Дуже гарна ідея – провести командну вечірку. Інша гарна ідея – зробити засідання із закриття проекту разом із зацікавленими особами, членами команди та іншими залученими сторонами. Це надасть можливість переглянути досягнення проекту та виклики – і це пов'язано з нашою наступною темою.

Знання, здобуті при подоланні викликів проекту



Ніякий проект не буде протікати відмінно. Завжди буде ризик, якого ви не передбачали, завдання, виконання яких триватиме довше, ніж було заплановано, члени команди, які працювали не так, як ви очікували... Якщо це може відбутись, воно ймовірно відбудеться!

Зустріч із членами команди та зацікавленими особами для визначення набутих під час проекту знань є цінною вправою з декількох причин.

- Вона забезпечує те, що кожний дізнається, з якими проблемами вам довелося мати справу, і що було зроблено для їх вирішення
- Якщо були набуті певні знання з помилок або невдалих спроб, то зусилля, вкладені в виконання завдання, не пропали марно.
- Учасники можуть застосувати ці набуті знання в майбутніх проектах і стати більш успішними.

Набуті знання мають бути задокументовані та включені до фінального комплексу проектної документації.

Перевірка змістовної частини проекту

Інша важлива частина закриття проекту - є перевірка змістовної частини проекту. Це коли зацікавлені особи та члени команди зустрічаються для визначення того, чи виконав проект те, що було заплановано.

Цей контрольний список може бути використаний як керівництво з перевірки змістовної частини проекту.

- Чи вдалося задовольнити всі потреби? Чи були виконані побажання?
- Чи були досягненні всі цілі за принципом «SMART»?
- Чи були досягненні очікувані результати роботи?
- Чи задоволені результатами зацікавлені особи? Чи задоволені члени команди?



Якщо проектна команда чітко зрозуміє, що певний очікуваний результат не був досягнутий, є два варіанти.

- Повернутися на стадію планування та розробити план для завершення невиконаних завдань.
- Залишити цей пункт як невиконаний і розробити для нього окремий проект.

Фінальний список завдань

На додаток до перевірки змістовної частини проекту та набутих знань, під час закриття проекту повинні бути виконані наступні завдання:

- Передати відповідну інформацію (документацію, документи з планування, інформацію з знаходження та усунення недоліків тощо) відповідним людям
- Забезпечити те, щоб всі платежі були зроблені, а документи оформлені належним чином
- Позбутися матеріалів або повернути їх

Всі проектні документи, як електронні, так і паперові, мають бути завершені та упорядковані. Переконайтесь, що ви включили оригінальний документ, фінальний документ та переглянуту версію.

До основних документів належать:

- Технічне завдання
- Повний опис проекту
- Робочий план проекту
- Графік проекту та пов'язані з ним документи
- План управління ризиками
- План комунікацій
- Вимоги щодо управління змінами
- Оцінювання членів команди
- Набуті знання
- Протоколи засідань
- Звіти про поточний стан проекту



Питання для самоперевірки:

1. Що треба зробити на закінчення проекту?
 - a) Провести засідання, де менеджер проекту винесе догану усім членам команди, які не справилися з завданнями
 - b) Провести засідання, щоб адекватно оцінити усі досягнення та мінуси проекту.
 - c) Не обговорювати результати проекту, та просто провести вечірку.

2. Що таке перевірка змістовної частини проекту?
 - a) Це перевірка менеджером проекту звітів за весь час проекту
 - b) Це зустріч менеджера з спонсорами задля обговорення роботи команди проекту
 - c) Це коли зацікавлені особи та члени команди зустрічаються для визначення і перевірки того, чи виконав проект те, що було заплановано.

3. План управління ризиками, набуті знання, звіти про поточний стан проекту відносяться до:
 - a) повного опису проекту
 - b) основних документів
 - c) робочого плану
 - d) протоколів засідань.

Завдання до власного проекту:

Переконайтесь, що ваша команда відчуває себе стабільно, допоможіть знайти відповіді на питання, які постають перед членами команди. Відсвяткуйте завершення проекту, проведіть фінальне засідання та задокументуйте та включіть набуті знання до фінального комплексу проектної документації. Зробіть перевірку змістовної частини проекту.

Зрештою, відчуття, що ми можемо змінити світ, – це центральна частина всього того, чим ми є. Загубити його - загубити все.

Сер Девід Хейр

Модуль дванадцятий: Підсумки

Хоча цей курс добігає свого завершення, ми сподіваємось, що ваша подорож з метою удосконалення умінь та навичок у сфері управління проектами тільки розпочинається. Будь ласка, виділіть час, щоб переглянути й поновити свій план дій. Він буде ключовим інструментом для керування вашим прогресом в наступні дні, тижні, місяці та роки. Ми бажаємо вам успіху в усіх інших ваших діях!

Висловлювання мудреців

- **ЙОГГІ БЕРРА:** В теорії немає різниці між теорією та практикою. На практиці така різниця є.
- **ДУАЙТ ЕЙЗЕНХАУЕР:** Плани – це ніщо, планування – це все.
- **ДЖОНАС СОЛК:** Нагорода за добре виконану роботу – це можливість зробити більше