

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

**07-06-80М**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення та проведення практичних занять  
з дисципліни «Управління культурними проектами» для  
здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Креативна та цифрова  
культура» спеціальності 034 «Культурологія»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою  
з якості ННІ економіки і  
менеджменту  
Протокол № 8 від 29.01 2024 р.

Рівне – 2024

Методичні вказівки до самостійного вивчення та проведення практичних занять з дисципліни «Управління культурними проектами» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Креативна та цифрова культура» спеціальності 034 «Культурологія» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Фроленкова Н. А. – Рівне : НУВГП, 2024. – 35 с.

Укладач: Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівники груп забезпечення спеціальності

Коберська Т. А.

© Н. А. Фроленкова, 2024

© НУВГП, 2024

## ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	32
3. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	33
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	34

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

В сучасному світі навички управління проектами допомагають командам та організаціям досягати цілей ефективніше та швидше. Пошук найбільш раціональних та дієвих способів планування, управління та виконання робіт важливий для будь-якого колективу та компанії.

Досвід розвинених країн свідчить, що сфера культури або культурні індустрії – це галузь, яка має значний потенціал для економічного і соціального розвитку.

Для успішної реалізації культурних проектів необхідний науково-обґрунтований підхід, який дозволяє ефективно спланувати і реалізувати проектні ідеї з урахуванням їх галузевих особливостей, цільової аудиторії, інтересів зацікавлених сторін, прогнозних результатів. А це означає – дотримуватись методології проектного менеджменту, забезпечувати розробку і реалізацію проекту у відповідності до традиційних етапів, використовувати відповідні інструменти, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

*Метою* навчальної дисципліни є засвоєння знань та придбання навичок, необхідних для впровадження сучасного управлінського мислення, ефективного планування та організації виконання культурного проекту в умовах ризику, невизначеності та обмеженості ресурсів.

Основними завданнями курсу є: забезпечити засвоєння основних теоретичних, методичних та організаційних основ проектного менеджменту у сфері культури; оволодіти методами управління проектами на всіх фазах життєвого циклу проекту; виробити вміння застосовувати інструменти методології управління проектами.

У результаті вивчення дисципліни та виконання практичних завдань студенти набудуть ***наступних компетенцій***:

Здатність визначати ступінь цінності та унікальності об'єктів культури у українському та міжнародному контекстах.

Здатність використовувати різноманітні джерела інформації та методологічний апарат культурології для виявлення, аналізу культурних потреб суспільства.

Здатність створювати аналітичні звіти, розробляти рекомендації та генерувати проекти (культурно-мистецькі, художні та дозвіллієві) щодо об'єктів професійної діяльності, використовуючи актуальну нормативну основу.

Здатність організовувати культурні події, використовуючи сучасні методи та технології..

***Програмні результати*** навчання за освітньою програмою:

РН6. Виявляти, перевіряти та узагальнювати інформацію щодо різноманітних контекстів культурної практики, визначати ступінь її актуальності із застосуванням релевантних джерел, інформаційних, комунікативних засобів та візуальних технологій.

РН9. Аналізувати ефективність культурних політик, технологій реалізації культурних ідей у контексті конкретних параметрів їх впровадження.

РН10. Розпізнавати та класифікувати різні типи культурних продуктів, вивчати їх якісні характеристики на основі комплексного аналізу.

РН12. Обґрунтовувати, розробляти та реалізувати культурні події та проекти з дотриманням законодавства та у відповідності до визначених мети та завдань.

РН20. Продемонструвати навички організаторської роботи в івент-індустрії.

РН21. Виявляти ініціативу та підприємливість, бути критичним і самокритичним, вміти працювати як самостійно, так і в команді, набутти практичних навичок із планування, організації, фінансового забезпечення та управління власною діяльністю.

# 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Вивчення дисципліни студентами повинно починатись з ознайомлення з методичними вказівками. При цьому необхідно опрацювати рекомендовану літературу. Теми дисципліни необхідно вивчати у тій послідовності, яка передбачена програмою. З метою самоперевірки потрібно відповісти на запитання, розміщені в кінці кожної теми.

## Тема 1. Сутність та роль управління проектами в сучасних організаціях.

**Зміст теми.** Історія та перспективи розвитку управління проектами. Сутність проекту. Класифікація культурних проектів. Основні характеристики проекту, які відрізняють його від інших видів робіт, які виконуються в організаціях. Управління проектами як наука та практика. Етапи управління проектами. Життєвий цикл проекту. Сутність системи управління проектами, її елементи. Функції та процеси проектного менеджменту.

**Основні положення.** Сьогодні в літературі є безліч визначень терміну, зокрема проектом називають:

- комплекс взаємопов'язаних заходів, які передбачають вкладення ресурсів в конкретні об'єкти з метою досягнення поставлених цілей в межах обмеженого бюджету і часу;
- обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, обмежений термінами, ресурсами, досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань.

В основі будь-якого проекту має бути ідея. Щоб втілити цю ідею в реальність, необхідно витратити певні ресурси, у тому числі фінансові кошти, і довести, що можна зробити за допомогою цих коштів у певний період часу та за яких умов.

Основні характеристики проектів:

- Тимчасова природа проектів

- Наявність чітко встановленої мети і визначеного результату;
- Визначена тривалість виконання, з точкою початку і завершення
- Особливі вимоги щодо ресурсів, витрат і якості виконання роботи

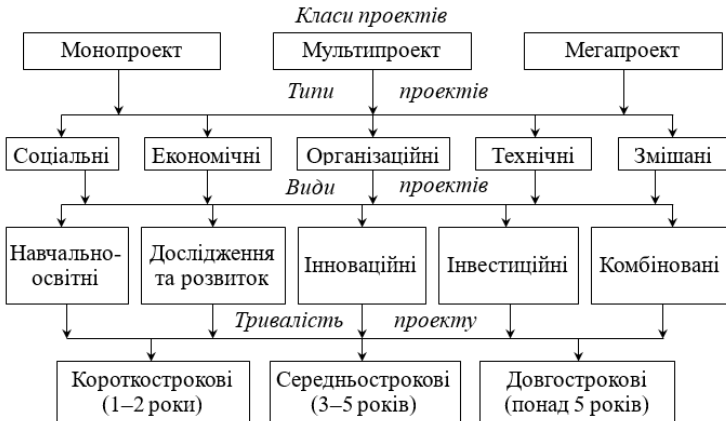


Рис. 1. Класифікація проектів

Культурні проекти – це потенціал для створення нових робочих місць, покращення умов життя, інтеграції населення, стимулювання економіки регіонів, збереження культурної спадщини. Вони можуть знімати соціальну напруженість та покращувати демографічну ситуацію; додавати цінності іншим сферам, таким як туризм та бізнес.

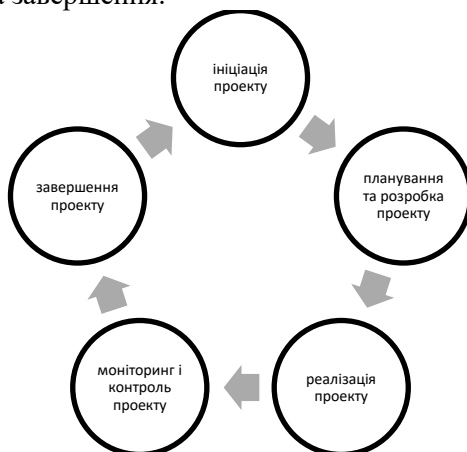
*Культурний проект* можна розглядати як неповторюваний, одноразовий захід або комплекс взаємопов'язаних заходів, які обмежені за часом, бюджетом, ресурсами і призначені для реалізації унікальних цілей та завдань по перетворенню культурного середовища, створенню культурних об'єктів або нових видів послуг, збереження культурних надбань тощо.



*Рис. 2. Галузі сфери культури*

Під управлінням проектом розуміється застосування знань, навичок, інструментів і методів для виконання проекту відповідно до поставлених вимог. Іншими словами, йдеться про те, щоб виявити проблему, створити план розв'язання проблеми, а потім виконувати цей план доти, доки проблему не буде розв'язано.

Життєвий цикл культурного проекту традиційно проходить через п'ять етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення.



*Рис. 3. Життєвий цикл проекту*



### *Питання для самоперевірки знань.*

1. Що означає поняття "проект"?
2. Що означає управління проектами?
3. Типи проектів.
4. Поняття життєвого циклу проекту.
5. Основні фази життєвого циклу проекту.

## **Тема 2. Ініціація проекту. Формування концепції культурного проекту.**

**Зміст.** Концепція проекту, її роль та складові. Основні документи етапу ініціації проекту. Зацікавлені сторони проекту. Місія та цілі проекту. Стратегія проекту.

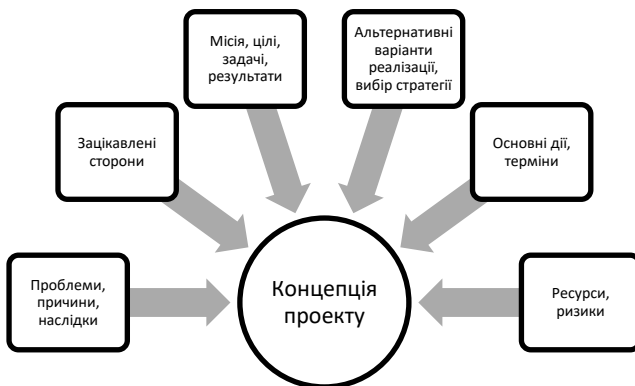
**Основні положення.** Ініціація - це процес, під час якого попередньо оцінюють, чи варто запускати проект. На цьому етапі ще немає точних цифр за статтями майбутніх витрат і чіткого плану робіт за проектом, але потрібно визначити його цінність.

Метою процесу Ініціації проекту є усвідомлення роботи, яку необхідно виконати, щоб доставити необхідні продукти. Це усвідомлення необхідне перш ніж продовжувати проект.

На фазі ініціації проекту ведеться концептуальне планування майбутнього проекту і планується робота тимчасової робочої групи проекту.

Планування кожного проекту повинно починатись з детальної розробки його концепції, що передбачає формування ідеї та мети проекту, постановку завдань, опису очікуваних результатів, формування основних характеристик та попередню, іноді дуже приблизну, оцінку доцільності його реалізації.

Концепція проекту - це документ, в якому описані основні цілі та завдання проекту та способи їх досягнення. У концепції одночасно закладаються цінність продукту та способи реалізації цієї цінності. Концепція проекту має містити загальне бачення проекту, обмеження та припущення у проекті, стратегію реалізації та дорожню карту дій з кількома варіантами розвитку.



*Рис. 4. Елементи концепції проекту*

Концепція проекту має містити загальне бачення проекту, обмеження і допущення в проекті, стратегію реалізації та дорожню карту дій з кількома варіантами розвитку. До концепції проекту може бути включена фінансова та маркетингова частина з розрахунками та дослідженнями.

Важливим елементом проектного підходу є ідентифікація зацікавлених сторін проекту та врахування їх інтересів при його плануванні та реалізації.

*Зацікавлені сторони проекту* (stakeholders) – це особи, або організації (наприклад, замовники, спонсори, виконуюча організація, або громада), які активно приймають участь в проекті, або інтереси яких можуть бути зачеплені як позитивно, так і негативно в ході виконання або в результаті завершення проекту (рис.5).

<i>Ініціатор</i>	<i>Замовник</i>	<i>Інвестор</i>	<i>Керівник проекту</i>
<i>Команда проекту</i>	<i>Контрактор, субконтрактор</i>	<i>Виконавець робіт</i>	<i>Постачальник</i>
<i>Органи влади</i>	<i>Громада</i>	<i>Споживач результатів проекту</i>	<i>Інші учасники</i>

*Рис. 5. Зацікавлені сторони культурного проекту*

Виявлення зацікавлених осіб проекту та розуміння ступеня їх впливу на проект є надзвичайно важливим етапом. Ігнорування даного етапу може суттєво збільшити строки виконання проекту та підвищити витрати. В тих випадках, коли зацікавлені сторони мають позитивні очікування по відношенню до проекту, в їх інтересах буде сприяння успішній його реалізації. Неспроможність виявити негативно налаштованих сторін проекту може призвести до збільшення ймовірності невдачі.

Що таке місія проекту? Його кінцеве призначення, що показує, заради яких цілей і результатів проект було ініційовано. Яким чином проект пов'язаний з іншими проектами, ініціативами та стратегією компанії.

Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири визначення цілей наступних рівнів, і навіть стратегій різних організаційних рівнях.

Мета має на увазі конкретний результат, який можна перевірити (це допомагає зрозуміти, досягнута мета чи ні). Місія вказує тільки напрямок, у якому потрібно рухатися, задає вектор розвитку людини або компанії.

Результати/продукти діяльності проекту – це зазвичай найближчий та конкретний результат/наслідок проведеної роботи та використаних ресурсів.

Результативні наслідки проекту суттєво відрізняються від вихідної продукції, яку ви створюєте.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Як розробляється концепція проекту?
2. Як формується ідея проекту?
3. Як визначаються цілі та завдання проекту?
4. Що таке концепція проекту?
5. Що включає концепція проекту?
6. Що таке місія та стратегія проекту?

### **Тема 3. Планування та розробка проекту.**

**Зміст.** Поняття «планування проекту» та основна мета планування. Основні та допоміжні процеси планування. План проекту. Управління змістом проекту. Загальна характеристика та значення структуризації проекту. Основні завдання структуризації проекту. Створення ієрархічної структури робіт проекту. Кодування проекту і його складових.

**Основні положення.** В основі кожного проекту лежить фаза планування. На цьому етапі закладається фундамент, від міцності якого залежить, наскільки успішно і своєчасно команда завершить роботу.

Планування проекту (Project Planning) – безперервний процес визначення найкращого способу дій задля досягнення поставленої мети проекту з урахуванням складної обстановки. Планування є найважливішим процесом управління проектом, визначальним у часі всю діяльність із реалізації проекту. Це процес визначення завдань та розміщення їх пріоритетів, розподілу витрат, обсягу та графіка робіт. Цей процес необхідний для виконання проекту у встановлений термін та в рамках бюджету.

Завдання планування:

- постановка бажаних результатів
- необхідний обсяг та склад робіт

складання бюджету та графіка виконання етапів  
план ресурсного забезпечення проекту  
оцінка ризиків та варіанти їх скорочення  
уточнення порядку взаємодії учасників  
визначення процедур управління  
узгодження та затвердження плану

План проекту - це документ, що містить детальну інформацію про проект: його обсяги та цілі, виконавців і завдання, терміни та бюджети.

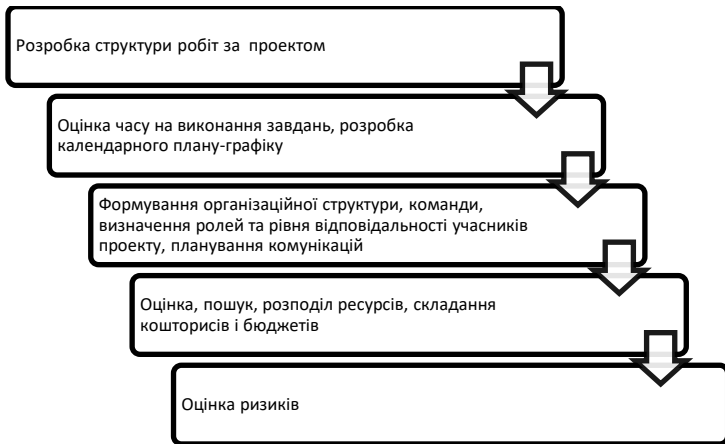


Рис. 6. Планування проекту

Документ зазвичай містить інформацію про:

Вимоги до проекту.

Його терміни.

Обсяги робіт.

Зацікавлені сторони.

Виділений бюджет.

Задіяні ресурси.

Потенційні ризики на проекті.

Одним з інструментів, який менеджери використовують при створенні графіка проекту, є діаграма Ганта. Вона спрощує обмін інформацією із зацікавленими сторонами та допомагає учасникам мати перед очима загальну робочу картину. Однак

існують й інші способи створення та візуалізації календарного плану проєкту: CPM (Critical Path Method або Метод Критичного Шляху); WBS (Work Breakdown Structure або Ієрархічна Структура Робіт); PERT-діаграма.

Процес складання графіка проєкту складається зі створення допоміжних планів:

Управління людськими ресурсами в команді проєкту, враховуючи їхню доступність і професійні навички.

Управління витратами, включно з усілякими закупівлями і зобов'язаннями перед підрядниками.

Процесів комунікації із зазначенням того, як, коли і в якому форматі відбуватиметься спілкування з командою та зацікавленими особами.

Роботи з можливими ризиками.

Оцінки якості, в якому вказані основні показники якості для проєкту.

Управління змістом – процес моніторингу статусу проєкту та змісту продукту, а також управління змінами базового плану змісту. Збір вимог – процес визначення та документування вимог заінтересованих сторін проєкту задля досягнення цілей проєкту. Це процес моніторингу статусу проєкту та змісту продукту, а також управління змінами базового плану щодо змісту

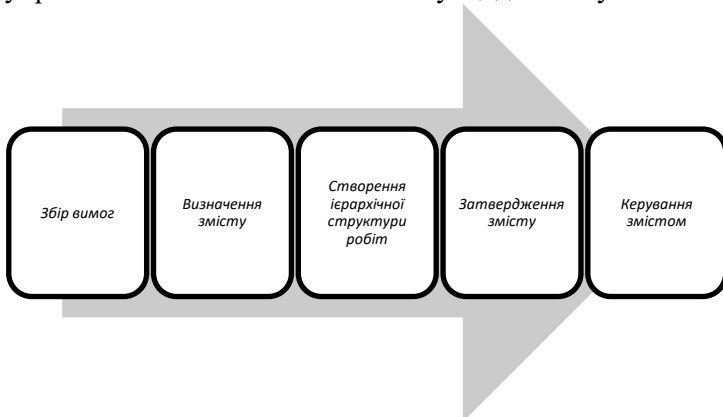


Рис. 7. Управління змістом проєкту

Щоб проектом управляти, його слід розбити на ієрархічні складові.

У термінах управління проектами структура проекту є «дерево» орієнтованих продукт компонентів, представлених устаткуванням, роботами, послугами та інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту. Говорять також, що структура проекту — це організація зв'язків та відносин між її елементами.

Структура розподілу робіт (ієрархічна структура робіт, Work Breakdown Structure, WBS) - це

- інструмент розбиття роботи за проектом на маленькі завдання, які менеджер проекту використовує, щоб провести оцінку, призначити виконавців, відслідковувати просування і виявити масштаб проектної роботи.
- процес розділення результатів проекту та робіт проекту на більш дрібні елементи, якими легше керувати. Це сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.
- орієнтована на результат ієрархічна декомпозиція робіт, які повинна виконувати команда проекту для досягнення цілей проекту та створення потрібних результатів. WBS організує та визначає загальний зміст проекту та представляє роботи, указані в чинному узгодженому описі змісту проекту.
- це поділ проекту на його складові елементи на логічній основі.

Метою структурної схеми організації є визначення складу та розподіл обов'язків виконавців для робіт, що входять до структури розбиття робіт. Склад та порядок реалізації робіт багато в чому визначають форму організаційної структури, що створюється для досягнення цілей проекту.

Структуризація проекту допомагає менеджеру наділити учасників проекту відповідальністю виконання конкретних технічних завдань. Вона також дає змогу створити просту систему відстеження ходу реалізації проекту.

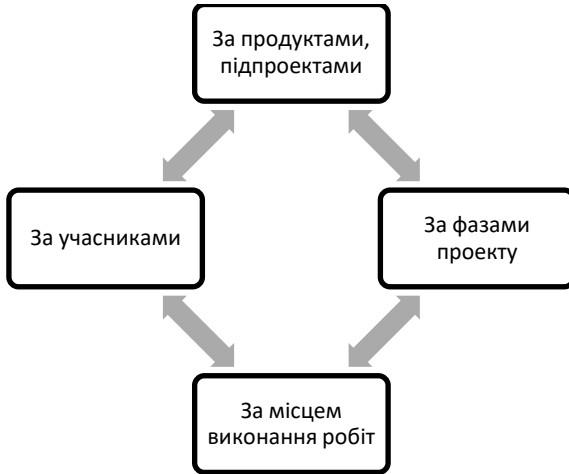


Рис. 8. Принципи структуризації робіт

Кодування проекту - це процес присвоєння кожному елементу структури проекту унікального коду. Кодування необхідно розглядати як необхідний компонент інформаційної системи управління проектами, важливий інструмент інтеграції окремих елементів при плануванні, контролі, аналізі термінів, коштів і ресурсів проекту.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Які складові системи планування проекту?
2. Яка сутність поняття «планування проекту»?
3. Яка основна мета планування змісту проекту?
4. Які є основні та допоміжні процеси планування?
5. Які принципи планування проектів?
6. Що таке ієрархічна структура робіт?

## **Тема 4. Управління командою та комунікаціями проекту**

**Зміст.** Поняття організаційної структури проекту та її значення. Загальні принципи та послідовність побудови



організаційних структур управління проектами. Особливості планування людських ресурсів. Поняття та основні характеристики команди проекту, підходи до її формування. Фактори формування та розвитку команди проекту. Основні підходи до формування команди. Підбір та оцінка персоналу проекту. Управління командою проекту. Розроблення плану управління персоналом. Функція управління комунікаціями проекту. Управління комунікаціями з зацікавленими сторонами проекту. Планування комунікацій. Процес розповсюдження інформації.

**Основні положення.** Організаційна структура проекту – це тимчасова організаційна структура, створена для підвищення якості управління та взаємодії у проекті шляхом визначення та візуалізації процесів взаємодії як між внутрішніми, так і із зовнішніми учасниками проекту

Для управління проектами застосовуються такі типи організаційних структур: функціональні організаційні структури; проектно-цільові організаційні структури; матричні організаційні структури; дивізіональні структури; змішані (гібридні) організаційні структури.

Команда проекту – це група фахівців, яких об'єднує робота над спільними цілями та завданнями, наприклад, запуск продукту або його нової версії. Кожен член команди має мотивацію працювати над проектом разом з рештою і досягати результатів.

Управління командою - важлива навичка для будь-якого керівника проекту. До цього завдання входять розширення можливостей групи, натхнення, демонстрація ефективного лідерства, врегулювання конфліктів і багато іншого.

Коли команда проекту може похвалитися ефективним управлінням, потенціал кожного її окремого співробітника зростає.

Управління командою охоплює корпоративну комунікацію, постановку цілей і завдань, оцінку діяльності кожного окремого співробітника, контроль і регулювання призначень і розкладів, робочого завантаження та багато іншого. Це також про здатність виявляти проблеми, вирішувати

конфлікти всередині групи і позитивно впливати на її продуктивність.

Управління комунікаціями у проєкті — це збирання, створення та розповсюдження інформації між людьми, задіяними у проєкті. Правила таких комунікацій мають бути визначені заздалегідь. Що далі станеться з інформацією, залежить від ситуації: учасники можуть прийняти її до відома або відреагувати.

Комунікація - це ефективний інструмент управління для координації та реалізації заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей як організації, так і окремих проєктів і команд. У вузькому розумінні комунікації є засобом підвищення ефективності запланованого результату в процесі міжособових взаємодій.

Комунікація відіграє вирішальну роль в успішному здійсненні та завершенні проєктів з кількох причин: по-перше, без ретельно розроблених та продуманих правил проєкт постійно вступатиме в протиріччя з цілями організації; по-друге, невміння пояснити оточуючим свою думку, відсутність лідерських якостей у керівника може поставити проєкт під загрозу зриву.

Якщо говорити про управління комунікаціями проєкту, то це включає в себе процеси, необхідні для забезпечення своєчасного формування, збору, розподілу, зберігання, знаходження і використання проєктної інформації, а також організацію процесів взаємодії членів проєктної команди та зацікавлених сторін проєкту.

Функція управління інформаційними зв'язками включає такі процеси:

- планування комунікаційної системи – оцінка інформаційних потреб учасників;
- збір та розподіл інформації;
- звітність про хід виконання проєкту – опрацювання фактичних результатів стану робіт проєкту, співвідношення з плановими та аналіз тенденцій, прогнозування;
- документування ходу робіт - збір, обробка та організація зберігання документації за проєктом.

Управління комунікаціями проекту традиційно складається з трьох процесів: планування комунікацій проекту, виконання запланованого та контроль за тим, що все йде за планом.

*Планування комунікацій* - це процес виявлення зацікавлених сторін, їх потреби в інформації та визначення підходу до здійснення комунікацій. Отже для початку потрібно виявити інформаційні потреби учасників проекту або цільової аудиторії вашої організації, джерела, використовувані технології та зрозуміти, як ефективніше поширюватиметься інформація, що втілюється в подальшому в плани комунікацій.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. В чому суть управління людськими ресурсами проекту?
2. Які бувають організаційні структури?
3. Що таке команда проекту?
4. Що таке комунікації в проекті?
5. Що таке комунікаційна стратегія проекту?

## **Тема 5. Управління термінами реалізації проекту та вартістю проекту.**

**Зміст.** Функція управління часом, основні процеси управління часом. Оцінка тривалості робіт за проектом та складання розкладу проекту. Ресурсне планування. Управління вартістю проекту. Мета планування витрат проекту. Класифікація проектних витрат. Поняття собівартості проектних робіт. Складання кошторису та бюджету проекту. Фандрейзинг проекту.

### **Загальні положення.**

Управління часом - це один із базових процесів в управлінні проектами, згідно з методологією РМІ. Він націлений на планування, контроль, коригування, аналіз термінів і резервів виконання робіт з позицій своєчасного завершення проекту.

Управління термінами проекту здійснюється на всіх етапах життєвого циклу проекту і реалізується в різних функціях

управління проектом. На етапі розроблення проекту це планування часу проекту, на етапі реалізації, моніторинг виконання мережевого графіка та внесення змін протягом проекту. Це процес аналізу послідовностей операцій, їхніх тривалостей, потреб у ресурсах і обмежень розкладу для створення моделі розкладу проекту.

Входами процесу управління термінами проекту є контракт, WBS та опис проекту. Основним результуючим документом (виходом) бізнес-процесу є тимчасовий план-графік проекту (базовий план проекту).

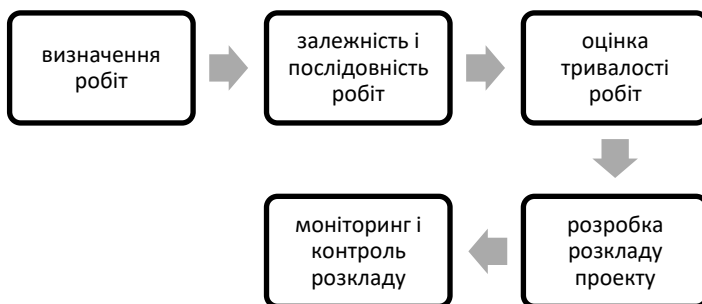


Рис. 9. Управління часом проекту

#### Управління термінами при реалізації проекту

- Планування діяльності;
- Визначення переліку основних операцій;
- Визначення послідовності та поетапності операцій;
- Оцінка тривалості операцій;
- Оцінка ресурсів операцій;
- Розробка особливого розкладу;
- Контроль за дотриманням розкладу.

Управління вартістю та фінансуванням проекту (Project Cost and Finance Management) - розділ управління проектами, що включає процеси, необхідні для формування та контролю виконання затвердженого бюджету проекту.

Управління вартістю проекту охоплює процеси, необхідні для планування, оцінювання, розроблення бюджету, залучення фінансування, фінансування, управління та контролю вартості, що забезпечують виконання проекту в межах схваленого бюджету.

Процеси у цій галузі знань допомагають:

Визначити прогнозовану вартість окремих робіт та всього проекту.

Сформувані уявлення зацікавлених осіб про необхідні фінансові ресурси.

Зрозуміти, як краще розподілити кошти у проекті.

Уникнути зайвих витрат та змін у затвердженому базовому бюджеті.

Усі процеси управління вартістю проекту, крім контролю, команда виконує етапі планування.



Рис. 10. Управління вартістю проекту

В управлінні проектами (УП) під вартістю проекту прийнято розуміти сукупність вартостей усіх видів ресурсів, необхідних для здійснення проекту. Саме в цьому контексті й використовуватиметься далі поняття вартості проекту.

В управлінні проектами розглядаються наступні види ресурсів:

- Трудові ресурси.
- Матеріально-технічні ресурси.
- Фінансові ресурси
- Ресурси часу.
- Інформаційні ресурси.
- Технологічні ресурси.
- Знання і досвід.
- Природні ресурси .

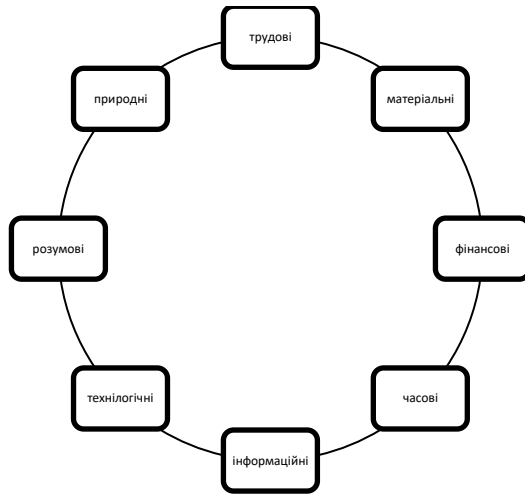


Рис. 11. Види ресурсів

Планування ресурсів - це процес визначення, які ресурси (люди, ПЗ, обладнання та фінанси) потрібні для виконання проєкту, і подальшого максимально ефективного розподілу таких ресурсів.



Рис. 12. Планування ресурсів

Кошторис — документ, що містить список майбутніх витрат та необхідних ресурсів. Вона розподілена за статтями витрат і доходів та відповідає на запитання: «Скільки і для чого потрібно витратити кошти».

Бюджет проекту – совокупная стоимость работ, необходимых для выполнения поставленной задачи. В него входят накладные, операционные и управленческие расходы, а также резерв на случай непредвиденных обстоятельств.

Під час бюджетування проекту необхідно визначити його вартісні показники в рамках робіт за проектом, а також розподіл витрат за видами робіт, статтями витрат, часовими рамками ведення проекту, а також за центрами витрат.

Під час бюджетування проекту необхідно скласти оціночні витрати для реалізації проекту, що і буде основою для складання бюджету.

Порівняння планових показників проекту з фактичними щодо його реалізації визначають необхідність внесення поправок і змін до бюджету.

Основним завданням при управлінні проектом є його своєчасне виконання в рамках бюджету.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Як планується послідовність робіт?
2. Сутність сіткового та календарного планування.

3. Оцінювання тривалості робіт (проекту).
4. Яка мета планування витрат проекту?
5. Класифікація проектних витрат.
6. Поняття «бюджет проекту», «бюджетування».
7. Що передбачає планування ресурсів проекту?
8. Які є основні типи ресурсів?

## **Тема 6. Управління якістю та ризиками проекту.**

**Зміст.** Сучасна концепція управління якістю. Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення якості проекту. Основні принципи. Планування якості проекту. Забезпечення якості проекту. Процес контролю якості проекту. Поняття ризику та невизначеності в проекті. Класифікація ризиків проекту. Методи оцінки ризику. Управління ризиками проекту.

### **Основні положення.**

Якість проекту - це сукупність характеристик проекту (його властивостей), що визначають, наскільки і якою мірою виконуються ті чи інші вимоги стейкхолдерів (клієнтів, власників, інвесторів тощо).

Управління якістю проекту - це система заходів (конкретних дій), методів і засобів, що сприяють досягненню результату проекту відповідно до поставлених вимог до його характеристик.

В цю діяльність зазвичай включають розробку політики та цілей у сфері якості, планування якості, управління якістю, забезпечення та покращення якості.



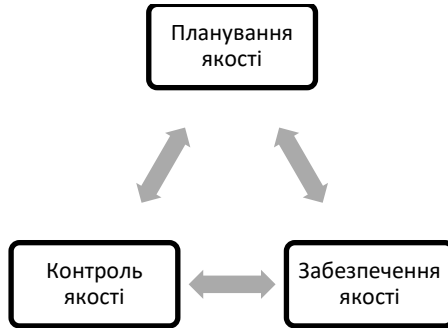


Рис. 13. Складові системи якості проєктів

Загальна концепція якості проєкту відноситься до виконання завдань, спрямованих на отримання результату проєкту, що відповідає узгодженим із замовником специфікаціям або технічному завданню, у встановлені терміни та бюджет.

Щоб отримати можливість управління якістю проєкту, необхідно:

Узгодити з клієнтом (замовником, стейкхолдером) перелік вимог до проєкту, а також окреслити кількісні та якісні характеристики, за якими оцінюватимуть роботу (тобто визначають або виробляють стандарт).

Визначити методи і ресурси, за допомогою яких будуть досягатися позначені вимоги.

Розробити план контролю якості та інших заходів, що сприяють своєчасному виявленню відхилень від ідеалу/стандарту (для оперативного коригування майбутніх дій).

Накопичувати і систематизувати базу знань за попередніми проєктами, щоб прискорити і полегшити контроль якості в усіх наступних проєктах.

Управління ризиками у проєкті — це процес пошуку, оцінки та запобігання потенційним проблемам. Цей процес регулярний, превентивних дій на старті проєкту недостатньо. Управління ризиками не лише знижує вплив негативних ситуацій на проєкт. Воно звільняє ресурси: матеріальні, трудові.

Ризик проєкту – це невизначена подія чи умова, яка позитивно чи негативно впливає на цілі проєкту.

Управління ризиками - процес ухвалення та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізацію можливих втрат проекту, спричинених його реалізацією.



Рис. 14. Класифікація ризиків

Також можна категоризувати ризики за етапами проекту.

PMBOK рекомендує керувати ризиками у 4 етапи:

Ідентифікація. Виявити ризики, які можуть стати на заваді цілям проекту.

Аналіз. Визначити, які з виявлених ризиків найнебезпечніші.

Планування. Спланувати найнебезпечніші ризики.

Моніторинг та контроль. Підтримувати план проекту та список ризиків у актуальному стані.

Робота з ризиками починається з їх аналізу. Він включає три етапи: виявлення проблем, визначення причин виникнення цих проблем і систематизація причин.

Основні методи управління ризиками: ухилення від ризику, його прийняття, диверсифікація, обмеження, забезпечення, хеджування, передання (аутсорсинг), страхування ризику.

### *Питання для самоперевірки знань.*

1. Поняття ризику та невизначеності.
2. Яка є класифікація проектних ризиків?
3. Управління ризиками як підсистема управління проектом.
4. Якісний та кількісний аналіз проектних ризиків.
5. Які є основні методи аналізу ризиків?
6. Які є методи зниження ризиків проектів?
7. Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення якості проекту.
8. Які основні принципи управління якістю проекту?
9. Поняття норми і стандартів.

## **Тема 7. Реалізація, моніторинг і контроль проекту. Фаза завершення проекту.**

**Зміст.** Керівництво та управління виконанням проекту. Управління закупівлями і контрактами в проекті. Планування закупівель і поставок. Здійснення закупівель. Процеси управління закупівлями та закриття контрактів. Моніторинг та управління роботами проекту. Завдання контролю за виконанням проекту. Методи контролю. Вимірювання і аналіз показників виконання проекту. Загальне управління змінами. Завершення проекту або фази.

**Загальні положення.** Управління реалізацією проекту – це виконання дій, описаних у плані проекту, вкладених у досягнення цілей проекту. Це певний системний процес або ланцюг взаємопов'язаних процесів, який/які складаються з певних дій,

прив'язаних до часу і спрямованих на досягнення заданого результату.

Моніторинг та управління роботами проекту - це процес відстеження, контролю та регулювання виконання всіх дій для досягнення цілей виконання, що визначені в плані управління проектом. входить оцінка вимірювань з метою внесення будь-яких удосконалень, коригувань і поправок у процеси.

Моніторинг охоплює збір, вимірювання та поширення інформації про виконання, а також оцінювання вимірювань і тенденцій для здійснення впливу на поліпшення процесу.

Процес моніторингу та контролю над роботами проекту включає:

- Порівняння поточного статусу по проектним роботам із запланованим

- Виявлення областей, які потребують запобіжних дій (із занесенням цих необхідних додаткових дій у план)

- Робота з ризиками, оновлення реєстру ризиків, контроль заходів реагування на ризики

- Ведення інформаційної бази проекту – її оновлення по всіх продуктах проекту

  - Надання інформації для створення звітності

  - Оновлення інформації про витрати та розклад проекту

- Робота із змінами – їх розгляд, затвердження та включення до плану проекту додаткових дій

Закупівлі - один з основних процесів управління матеріальними ресурсами проекту. У межах цього процесу даються відповіді на основні запитання: що, коли і де купувати для досягнення поставлених цілей.

Управління закупівлями – це процес отримання матеріалів та послуг, необхідних для виконання проекту. У цей процес входить управління процесом торгів щодо укладання договору, управління процесом торгів на замовлення на закупівлю, обробка рахунків-фактур та здійснення платежів.

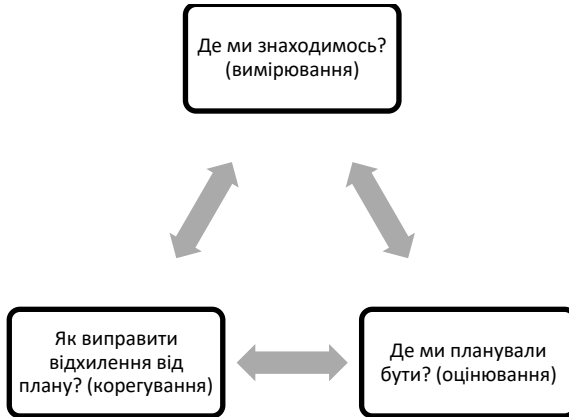


Рис. 15. Цикл моніторингу і контролю

Згідно з РМВОК в процесі закупівель у проекті існує шість кроків, які для успіху проекту повинні бути обов'язково виконані

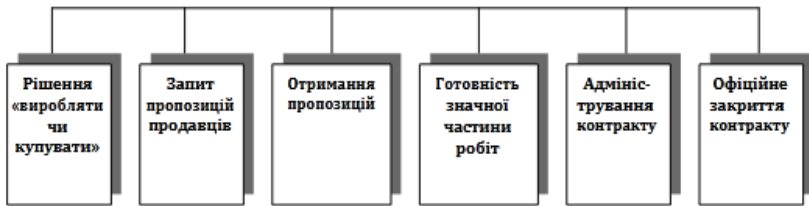


Рис. 16. Закупівлі проекту

Що дає управління закупівлями проекту:

- список можливих постачальників і запитань до них складено заздалегідь, що допомагає зробити обдуманий вибір;
- терміни і спосіб доставки завжди узгоджені;
- заздалегідь відомі дати оплат і величина витрат на кожен звітний період, що спрощує фінансове планування;

- інструменти для розв'язання спірних питань із постачальником: контроль якості, обсягу та терміну поставок;
- менеджмент із закупівель - додатковий канал зв'язку з керівництвом, тому що все управління ресурсами відбувається максимально відкрито, зі звітними документами, презентаціями та узгодженням.



Рис. 17. Вибір постачальника

Завершення проекту - заключний етап життєвого циклу проекту, результатом якого є підтвердження та документальне оформлення завершення всіх робіт проекту та остаточне вирішення всіх спірних питань між зацікавленими сторонами проекту.

Надійність	Асортимент	Якість
Ціна	Терміни	Знижки
Умови оплати	Місце	Рекламна підтримка
Репутація	Фінансовий стан	Сервіс

Рис. 18. Критерії вибору постачальників

Завершення проєкту - процес формального завершення робіт за проєктом. Завершення проєкту може включати такі процедури: передання замовнику опису продуктів проєкту, протоколів тестування, звітів за проведеними перевірками; заключна оцінка фінансової ситуації (постпроєктний звіт).

На цій стадії відбувається остаточне оцінювання результатів, аналіз витягнутих уроків, підготовка й узгодження підсумкового звіту, ухвалення рішень щодо закриття проєкту та проведення подальшого спостереження й контролю, створення бази знань і архіву, а також оцінюється робота команди.

Завершення настає, коли: •досягнуто мети проєкту; або усвідомлено, що цілі проєкту не будуть або не можуть бути досягнуті; або зникла потреба в проєкті, і він припиняється. Проєкти є засобом організації операцій, які не можуть бути проведені в рамках звичайної (операційної) діяльності організації.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Які основні завдання контролю за виконанням проєкту?
2. Які є методи контролю фактичного виконання проєкту?

3. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту.
4. Що передбачає реалізація проекту?
5. На яких етапах проект потребує контролю?
6. Які процедури та критерії вибору постачальників?

## **2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Результатом вивчення курсу є розроблений за основними етапами та процедурами проект (тематика на вибір студента). Завдання для виконання окремих розділів проекту доступні для студентів на навчальній платформі Мудл. Підключення студентів до курсу відбувається викладачем на початку семестру.



### **3. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

Для студентів, які навчаються за індивідуальними планами або тих, хто хоче отримати додаткові бали, передбачене поглиблене дослідження питань з курсу (на вибір студента з рекомендованого списку) та захист у вигляді презентації.

Обов'язковими елементами дослідження є: огляд літературних джерел за обраною темою, опрацювання та систематизація теоретичних підходів, приклади практичного використання, висновки щодо перспектив розвитку.

#### **Рекомендований список питань для індивідуального завдання:**

1. Управління проектами як наука та практика.
2. Досвід реалізації проектів в аграрній сфері.
3. Перспективні напрямки реалізації проектів в аграрному секторі.
4. Основні документи етапу ініціації проекту.
5. Основні та допоміжні процеси планування проекту.
6. Кодування проекту і його складових.
7. Оцінка тривалості робіт за проектом та складання розкладу проекту.
8. Класифікація проектних витрат. Поняття собівартості проектних робіт.
9. Фандрейзинг проекту.
10. Фактори формування та розвитку команди проекту. Основні підходи до формування команди.
11. Управління комунікаціями з зацікавленими сторонами проекту.
12. Основні принципи системи якості проекту.
13. Методи оцінки проектних ризиків.
14. Процеси управління закупівлями та закриття контрактів.
15. Особливості закупівель і тендерів в аграрній сфері.

## 4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2014. 270 с.
2. Молоканова В. М. Методологія, методи та засоби проектного менеджменту : підручник / Національна академія державного управління при президенті України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2010.
3. 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.
4. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 244 с.
5. Строкович Г. В. Управління проектами : підручник. Харків : Видавництво НУА, 2013. 220 с.
6. Управління проектами : навч. посібник / Збарська Л. О., Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю., Єрфорт О. Ю. К. : Центр учбової літератури, 2008. 168 с.
7. Управління проектами : навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка, П. Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.
8. Управління проектами : навчальний посібник / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
9. Управління проектами : навч. посібник / Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 535 с.
10. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навчальний посібник Київ : Каравела, 2012. 320 с.

### Допоміжна література

11. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра. 2017. 304 с.
12. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
14. Прийняття проектних рішень : навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 213 с.