

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки
та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Зацікавлені сторони та інтеграція
у проектах» для студентів
спеціальності 073 - менеджмент
спеціалізації «Управління проектами»
(магістерський рівень)**

Друкується за планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол №1 від 21.01 2019

Дніпро НМетАУ 2019

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Зацікавлені сторони та інтеграція у проектах» для студентів спеціальності 073 – менеджмент, спеціалізації «Управління проектами» (магістерський рівень) / Укл.: Н.П. Корогод, В.У. Григоренко, – Дніпро: НМетАУ, 2019. – 30 с.

Викладені робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Зацікавлені сторони та інтеграція у проектах», наведено перелік рекомендованої літератури.

Призначена для студентів спеціальності 073– менеджмент, спеціалізації «Управління проектами» (магістерський рівень).

Укладачі: Н. П. Корогод, к. пед. наук, проф.,
В.У. Григоренко, докт. техн. наук, проф.,

Відповідальна за випуск Н.П. Корогод, канд. пед. наук, проф.

Рецензент Д.Є. Козенков, к. екон. наук, проф., (НМетАУ)

Підписано до друку

. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский

. Облік.- вид.арк.

Умов. друк. арк.

Замовлення №

.

Національна металургійна академія України
м. Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Редакційно – видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	5
2. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ.....	6
3. ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЯКІ НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ.....	8
4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО ТА ПРАКТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ	9
5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	29
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	30

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Зацікавлені сторони та інтеграція у проектах» входить до циклу дисциплін обов'язкової складової професійної підготовки магістра по освітньо-професійній програмі «Управління проектами».

Мета вивчення дисципліни – засвоєння знань та придбання навичок щодо зацікавлених сторін проекту та інтеграції у проектах.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- поняття щодо зацікавлених сторін проекту;
- ієрархічну структуру зацікавлених сторін;
- фактори формування системи зацікавлених сторін проекту;
- розподіл функцій між зацікавленими сторонами проекту;
- зацікавлені сторони проекту на етапах його життєвого циклу;
- взаємозв'язок та взаємодія зацікавлених сторін з командою проекту;
- складові процесу інтеграції в проєкті;
- роль зацікавлених сторін та інтеграції у прийнятті управлінських рішень в проєкті;
- особливості моніторингу інтеграції в управлінні роботами проекту;
- процеси інтеграції в управлінні системою змін проекту;

вміти:

- визначати усі зацікавлені сторони проекту;
- спрогнозувати поведінку зацікавлених сторін стосовно проекту;
- розробити адекватні методи реагування на можливості дії зацікавлених сторін;
- урахувати в проєкті інтереси зацікавлених сторін, створивши для цього потрібні часові, фінансові, матеріальні та інші види ресурсного забезпечення;
- визнати інтеграційні процеси при розробці контракту (договору) на виконання проекту.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при складанні контрольних робіт у тестовій формі.

Засоби діагностики успішності навчання – комплект тестових завдань.

Зв'язок з іншими дисциплінами – набуті знання та вміння використовуються при вивченні дисциплін «Зміст проекту», «Ресурсне забезпечення проекту», «Прийняття управлінських рішень в проекті», «Управління маркетинговою діяльністю в проекті», «Управління комунікаціями в проекті».

1 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Структуру вивчення дисципліни «Зацікавлені сторони та інтеграція у проектах» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Розподіл навчальних годин

Годин за навчальним планом	Усього (годин,)	Чверті	
		1	2
Усього годин за навчальним планом	120	30	90
у тому числі: аудиторні заняття	48	16	32
з них: лекції	24	8	16
лабораторні роботи	-		-
практичні заняття	16	8	8
семінарські заняття	-		-
Самостійна робота	72	14	58
Підсумковий контроль	Екзамен		Екзамен

Робоча програма передбачає самостійну роботу, що контролюється викладачем та включає:

- підготовку до аудиторних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- підготовку до контролю знань.

2 ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ

Розподіл навчальних годин за темами і видами занять (таблиці 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1 – Лекційний курс

№№ з/п	Назва теми та її зміст	Трива- лість (годин)
1	Фактори формування системи зацікавлених сторін проекту Ініціювання бізнес-ідеї та можливість втілення її життя; ресурси; виявлення й визначення унікальних властивостей майбутнього продукту проекту; забезпечення фінансування проекту; ефективність взаємодії всередині команди проекту та із зовнішнім середовищем; керівні впливи; фактори обмежень.	4
2	Ієрархічна структура зацікавлених сторін проекту (стейкхолдерів) Ініціатори проекту, замовники, інвестори, керівник проекту, команда проекту, контрактори, ліцензіари, консультанти, сторони, які відшкодовують витрати на проект, виконують продуктивно - технологічні роботи, реалізують проект, не отримують прямих вигід від проекту.	4
3	Розподіл функцій між зацікавленими сторонами проекту Визначення функцій для кожної групи стейкхолдерів проекту, включаючи планування, організацію виконання проекту, контроль і регулювання проекту.	4

Продовження таблиці 2.1

№№ з/п	Назва теми та її зміст	Трива- лість (годин)
4	Взаємозв'язок та взаємодія зацікавлених сторін з командою проекту. Команда як тимчасова організаційна структура, створена на період реалізації проекту; офіс проекту як інфраструктура, що забезпечує взаємозв'язок та взаємодію зацікавлених сторін з командою управління проектом внутрішньо в команді та назовні.	2
5	Складові процесу інтеграції в проекті. Інтеграції в проекті як дії (визначення, уточнення, комбінування, поєднання та координація), що окреслені групами процесів управління проектом та як управління взаємозв'язками між галузями знань з управління проектами.	2
6	Організація взаємодії зацікавлених сторін проекту та інтеграції в проекті. Управління інтеграцією проекту в процесах керівництва та управління виконанням проекту, управління каналами комунікацій проекту (зовнішніми і внутрішніми), з урахуванням інформації із різних джерел: підрозділів організації, консультантів, стейкхолдерів.	4
7	Моніторинг інтеграції в управлінні роботами проекту. Відстеження, перевірка і регулювання виконання проектних дій для досягнення цілей, визначених планом управління проектом.	4
8	Інтеграції в управлінні системою змін проекту. Види змін у проекті. Управління змінами на основі інтеграції в проекті. Формування запитів на зміни, здійснення експертизи важливих технічних та управлінських елементів проекту з метою покращення інтеграції в проекті й оновлення плану проекту.	4

Таблиця 2.3 – Практичні роботи

№№ з/п	Тема заняття та її зміст	Трива- лість (годин)
1	Розробка карти внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проекту. Розробка механізму систематизації внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проекту.	4
2	Розробка моделі управління системою зацікавлених сторін проекту. Вивчення підсистем та моделювання системи зацікавлених сторін проекту.	4
3	Визначення зацікавлених сторін проекту на етапах його життєвого циклу. Модель життєвого циклу проекту. Особливості фаз ініціалізації, планування, реалізацій проекту, та закінчення проекту.	2
4	Визначення інтеграційних процесів при розробці контракту (договору) на виконання проекту. Аналіз складових інтеграційного процесу та етапи розробки контракту (договору) на виконання проекту.	4
5	Систематизація дій з управління змінами та конфігурацією проекту. Аналіз дій з управління змінами та конфігурацією проекту; визначення їх послідовності та особливості систематизації	2

Питання для контролю

1. Назвіть фактори формування системи зацікавлених сторін проекту.
2. Назвіть фази найпоширенішої чотирифазової моделі життєвого циклу проекту.
3. Назвіть стейкхолдерів, які забезпечують можливість виконання проекту.

4. Характеризуйте діяльність ініціаторів проекту.
5. Характеризуйте діяльність замовників проекту
6. Характеризуйте діяльність консультантів проекту.
7. Які організації і на яких підставах видають сертифікат консультанта проекту.
8. Дайте приклад найвищого рівня ієрархії стейкхолдерів проекту. Характеризуйте особливості пошуку замовників ініціатором ідеї проекту.
9. В чому є взаємодія зацікавлених сторін з командою проекту при моніторингу проекту. Дайте приклади.
10. Назвіть складові процесу інтеграції в проєкті.
11. Характеризуйте моніторинг управління роботами проекту.
12. Як вносяться зміни у проєкт.
13. Взаємодія стейкхолдерів проекту при розробці та виконанні складових процесу інтеграції проекту.
14. В чому є сенс моніторингу інтеграції в управлінні роботами проекту.
15. Характеризуйте порядок виконання загального управління змінами у проєкті.

3 ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

Таблиця 3.1 – Назва теми та їх зміст

№№ з/п	Назва теми та їх зміст	Тривалість (годин)
1	Вплив галузей економіки на пріоритетність факторів прийняття управлінських рішень у проєкті [1, С. 23-25], [1, с.163]	3
2	Управління командою проекту [3, с. 332-339]	6
3	Комунікації в системі управління організацією [4, с.72-81]	6
4	Управління роботами в проєкті [3, с. 158-185]	6

Продовження таблиці 3.1

№№ з/п	Назва теми та їх зміст	Тривалість (годин)
5	Послідовність прийняття управлінського рішення [4, с.64-71]	3
6	Визначення відхилень в прогнозуванні показників успіху проекту [1, с.111-113] [2,с.107;с.113-115]	6
7	Особливості й перспективи вирішення сучасних проблем управління проектами [2, с. 158-195]	6

4 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО ТА ПРАКТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ

Тема 1. Фактори формування системи зацікавлених сторін проекту

Зацікавленими сторонами проекту (стейкхолдерами) слід вважати представників соціально-економічної системи, які в ході виконання проекту будуть мати для себе якісь здобутки. Важливо гармонізувати їх цінності та інтереси так, щоб проект був успішним [1].

Саме сенс функції зацікавленої сторони визначає її назву.

Так фактор винаходження бізнес-ідеї визначає ініціатора проекту.

Необхідність пошуку особи чи підприємства, які доведуть ідею до результату є фактором появи замовника. Замовник буде власником проекту.

Зазвичай замовник частково фінансує проект але є можливість на якихось умовах запозичити кошти або ресурси. Таким чином необхідність фінансування та забезпечення ресурсам проекту призводить до наявності інвестора проекту.

Фактор необхідності успішної реалізації проекту потребує наявності спеціально підготовленого керівника проекту. Керівник проекту повинен в першу чергу керуватися цілями замовника та інвестора проекту, так як потрібно отримання в зазначений термін якісного продукту проекту в межах встановленого бюджету.

Фактор того, що потрібно виконувати конкретні дії по виконанню проекту, а саме планувати і організовувати виконання проекту, приводить до необхідності роботи колективу виконавців - команди управління проектом, проектантів та виконавців робіт –підрядників.

Конкретні роботи по реалізації проекту хтось повинен виконувати. Потрібно заключити контракти з підрядниками. Це виконує генеральний контрактор, контрактори.

Потрібно забезпечити можливість виконання проекту. Потрібно мати необхідні ліцензії дозволи та інше. Проект виконується в регіоні і на реальній землі. Влада ліцензіями та дозволами захищає інтереси суспільства.

Саме фактор того, що потрібно відшкодувати всі витрати на проект і дати прибуток ініціатору ідеї, замовнику та інвестору вимагає наявності продавців та покупців результатів проекту.

Є зацікавлені сторони, які не отримують прямих вигід від проекту. Це родини членів команди проекту.

Інформативним документом, що надає багато можливостей у роботі команди управління проектом є карта стейкхолдерів, Вона дозволяє позиціювати різні групи стейкхолдерів, наприклад, залежно від високого чи низького інтересу до проекту.

Практична робота № 1

Тема: «Розробка карти внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проекту»

Мета: Закріпити знання студентів з питань складу зацікавлених сторін проекту при складанні карти стейкхолдерів проекту.

Порядок виконання

1. Визначити склад внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проекту на прикладі невеликого проекту.
2. Скласти карту стейкхолдерів проекту. Визначити основні функції різних стейкхолдерами для умов невеликого проекту.
3. Карту стейкхолдерів проекту представити в вигляді наступної таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Карта стейкхолдерів

№п/п	Найменування стейкхолдера	Функції стейкхолдера в проєкті	Особливості роботи з стейкхолдером
1			
2			

У результаті виконання практичної роботи студенти повинні:

- **знати** сутність і склад внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проєкту;
- **вміти** визначати склад стейкхолдерів конкретного проєкту.

Література: [1, 6].

Тема 2. Ієрархічна структура зацікавлених сторін проєкту

Склад учасників проєкту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності – те що формує ієрархічну структуру зацікавлених сторін проєкту залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу [6,7].

Перелікуємо склад основних учасників проєкту – ініціатор проєкту, замовник, інвестор, керівник проєкту, команда проєкту, генеральний контрактор, контрактор, ліцензіари, консультанти, сторони, які відшкодовують витрати на проєкт, сторони на яких проєкт має вплив.

Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту.

Для визначення складу учасників проєкту, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проєкту на стадії розробки концепції необхідно визначити:

- предметну галузь;
- цілі та завдання;

- роботи та основні результати, тобто що потрібно зробити, щоб реалізувати проект;

- масштаби проекту та складність;

- припустимі строки.

Згідно з [6] зразкова ієрархічна структура списку стейкхолдерів проекту є наступною:

- штатні працівники організації;

- вище керівництво організації - що несуть повну відповідальність за діяльність організації,

- джерело ідеї – особа, яка подала ідею вашого проекту, а так само ті, через кого вона прийшла до організації, керівник (менеджер) проекту – особа яка повністю відповідає за проект;

- члені команди управління проектом – підлеглі керівника проекту;

- підрозділи, що штатно залучені в проект, наприклад, відділ кадрів, бухгалтерія;

- підрозділи організації, що направили фахівців для участі в проекті;

- клієнти та споживачі – приватні особи або організації, що купують послуги організації;

- особи та організації, які притягнуто для виконання робіт у проекті через ту чи іншу необхідність,

- продавці, постачальники й підрядники - приватні особи, що надають трудові, матеріальні й фінансові ресурси для робіт проекту;

- дозвільні органи – державні організації, від яких потрібні особливі дозволи на певні види діяльності;

- професійні суспільства, ті, що можуть вплинути на успіх проекту;

- громадські організації – місцеві, національні й міжнародні, які можуть вплинути на проект;

- служби забезпечення.

Практична робота №2

Тема: Розробка моделі управління системою зацікавлених сторін проекту

Мета: Закріпити знання студентів по темі практичної роботи та привити вміння розробляти модель управління системою зацікавлених сторін проекту.

Порядок виконання

1. Визначити рівні ієрархії на базі функції зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів проекту для даного проекту.
2. Розробити модель управління системою зацікавлених сторін проекту. на прикладі невеликого проекту.
3. В моделі управління системою зацікавлених сторін проекту стейкхолдерів представити у рамці, а зв'язки в вигляді стрілок. Приклад дивись на рис. 4.1. представити в вигляді малюнку.

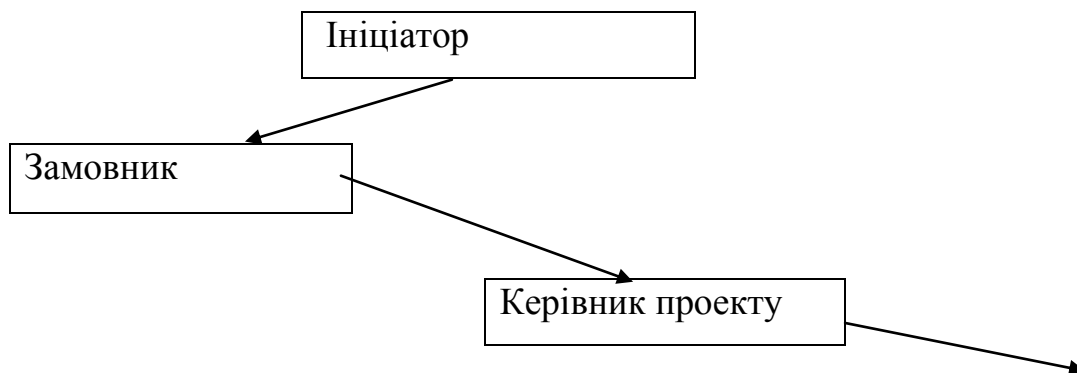


Рисунок 4.1 – Приклад частини рисунку моделі управління системою зацікавлених сторін проекту

У результаті виконання практичної роботи студенти повинні:

- **знати** ієрархічне положення стейкхолдерів проекту та їх зв'язки з учасниками проекту;
- **вміти** складати модель управління системою зацікавлених сторін проекту конкретного проекту.

Література: [1, 6, 7].

Тема 3. Розподіл функцій між зацікавленими сторонами проекту

Ініціатор – сторона, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій по здійсненню. Але в остаточному підсумку ділова ініціатива по здійсненню проекту повинна виходити від замовника проекту [7].

Замовник – головна сторона, зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його результатів. Замовник є майбутнім власником та користувачем результатів проекту. Замовник, визначає основні вимоги та масштаби проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок своїх коштів чи коштів залучених інвесторів, укладає контракти з головними виконавцями проекту, несе відповідальність за цими контрактами, керує процесом взаємодії між усіма учасниками проекту.

Інвестор(и) – сторона(и), що вкладає(ють) інвестиції в проект. Якщо інвестор та замовник не одна й та сама особа, то інвесторами звичайно виступають банки, інвестиційні фонди та інші організації. Інвестори вступають у ділові відносини із замовником, контролюють виконання контрактів і здійснюють розрахунки з іншими сторонами по мірі виконання проекту. Інвестори є повноправними партнерами проекту та співвласниками всього майна.

Менеджер проекту – юридична (фізична) особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо здійснення проекту планування, контролю та координації робіт усіх учасників проекту. Склад функцій і повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту та створена на період здійснення проекту. Завдання команди виконання функцій управління проектом для ефективного

досягнення цілей проекту. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності та інших характеристик проекту.

Контрактор – сторона чи учасник проекту, що вступає до відносин із замовником та бере на себе обов'язок за виконання робіт по контракту (це може бути увесь проект чи його частина). До функцій контрактора належать укладання контракту із замовником (інвестором), добір та укладання угод із субконтракторами, забезпечення координації їх робіт та прийняття виконаного обсягу, оплата праці співвиконавців. Контрактором може виступати керівник проекту чи інші активні учасники проекту.

Субконтрактор – вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором більш високого рівня. Несе відповідальність за виконання робіт чи послуг відповідно до умов контракту.

Проектувальник – юридична особа, що виконує за контрактом проектні роботи в межах проекту. Вступає в договірні відносини з контрактором проекту чи безпосередньо із замовником.

Генеральний підрядник – юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником щодо виконання робіт. Несе відповідальність за виконання робіт відповідно до умов контракту.

Підрядник – юридична особа, що виконує роботи на контрактній основі по заказу генеральноно контрактора, чи замовника. Несе відповідальність за виконання робіт проекту.

Тема 4. Взаємозв'язок та взаємодія зацікавлених сторін з командою проекту

План управління проектом розробляється командою управління проектами, і команда повинна працювати з усіма стейкхолдерами. Стейкхолдерами можуть бути акціонери (власники), працівники, постачальники, банки, споживачі, дистриб'ютери, регулюючі державні

установи, засоби масової інформації, тощо. Окремі стейкхолдери можуть входити більш ніж до однієї групи стейкхолдерів [6].

В ідеалі команда управління проектами проекту повинна виконати цілі задачі поставлені різними групами стейкхолдерів і особливо ті, що поставлені замовником проекту.

Обов'язково у команді управління проектами повинен бути перелік усіх стейкхолдерів. Це потрібно для того, щоб:

- запланувати, коли і як залучити їх до проекту;
- визначити чи вірно буде складено оцінку обсягу проекту;
- знати до кого звертатись у складних ситуаціях для розв'язання певних проблем у вирішенні яких зацікавлені ті чи інші стейкхолдери.

Краще заздалегідь проінформувати стейкхолдерів про керівника проекту та його команду, а при необхідності і про проект. Потрібно дати контактні данні та місце знаходження команди.

Особливо це стосується внутрішніх стейкхолдерів, якщо проектом управляють в організації для якої він виконується. Перелічимо їх:

- відділ кадрів та юридичний відділ;
- відділи збуту постачання та договорів;
- бухгалтерія;
- служба охорони;
- служба матеріального забезпечення;
- інформаційні служби.

Важливо працювати з людьми, що забезпечують впровадження й експлуатацію продукту проекту. Їм треба бути забезпечувати успіх проекту.

Корегування плану проекту відбувається при внесенні змін в план проекту, або в додаткові матеріали проекту, наприклад, в технічну документацію. При цьому повинні бути сповіщені відповідні зацікавлені сторони проекту.

Практична робота №3

Тема: Визначення зацікавлених сторін проекту на етапах його життєвого циклу.

Мета: Закріпити знання студентів по темі практичної роботи та привити вміння визначення зацікавлених сторін проекту на фазах його життєвого циклу.

Порядок виконання

1. Характеризувати чотирифазну модель життєвого циклу проекту.
2. Визначити зацікавлених сторін проекту на чотирьох фазах його життєвого циклу (ініціалізація, розроблення, виконання, завершення проекту) для даного проекту.
3. У результаті роботи привести у вигляді наступної таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Зацікавлені сторони проекту на фазах життєвого циклу

№п/п	Найменування фази життєвого циклу для даного проекту	Зацікавлені сторони на фази життєвого циклу для даного проекту
1	Фаза ініціації	
2	Фаза розробки проекту	
3	Фаза виконання проекту	
4	Фаза завершення проекту	

У результаті виконання практичної роботи студенти повинні:

- **знати** які стейкхолдери проявляють найбільшу активність відповідно фазам життєвого циклу;
- **вміти** визначати зацікавлених сторін проекту на фазах його життєвого циклу

Література: [1, 2, 6].

Тема 6. Складові процесу інтеграції в проекті

Управління інтеграцією проекту (Project Integration Management) – включає процеси, необхідні для забезпечення координації різних процесів управління проектами [5]. Управління інтеграцією проекту охоплює прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, пошук компромісів між конфліктуючими цілями і альтернативами, а також управління взаємозалежностями між областями знань з управління проектами.

Слід назвати 6 основних складових управління інтеграцією у проектах:

- розробка уставу проекту;
- розробка плану управління проектом;
- керівництво і управління виконанням проекту;
- моніторинг управління роботами проекту;
- виконання загального управління змінами у проекті.
- управління завершенням фази чи проекту в цілому.

Розробка статуту проекту - це процес розробки документа, який формально санкціонує проект або фазу, і документування первинних вимог, які відповідають потребам і очікуванням зацікавлених сторін проекту. Він встановлює партнерство між виконуючою організацією і організацією, що подала заявку (або замовником, в разі зовнішніх проектів). Затверджений Статут проекту формально ініціює проект. Статут проекту це документ в якому описується інформація, на базі якої здійснюється процес планування проекту. У статуті проекту вказується інформація необхідна і достатня для розробки планів проекту і подальшої його реалізації.

Загальна інформація складається з назви проекту, дати початку проекту, дати завершення проекту, контактних даних менеджера проекту, контактних даних замовника проекту.

В пункті учасники проекту вказуються всі зацікавлені сторони проекту (стейкхолдери), що беруть участь в проекті.

В пункті продукти проекту мета проекту потрібно описати мету участі в проекті для компанії. Вказуються цілі, на досягнення яких направлений даний проект. Вказуються критерії оцінки успіху/ефективності проекту. Виділяються наступні етапи критеріїв:

- ключові показники ефективності - ключові показники, прийняті в компанії, при зміні яких призведе впровадження рішення;
- очікувані характеристики результату проекту - характеристики рішення, що розроблюється;
- рівень рішення проблеми- проблеми, які частково чи повністю дозволить вирішити впроваджене рішення;
- рівень задоволення потреби Замовника-потреби Замовника, які задовольняють впроваджене рішення;
- відповідність основним параметрам проекту - якість, терміни, ресурси.

Також описують ключові ризики проекту Вказується опис ризиків та мір для їх застереження. Виділяють наступні типи ризиків:

- ризики учасників проекту;
- комерційні ризики – ризики, пов'язан з реалізацією продукту (отриманням результатів проекту);
- фінансові ризики;
- політичні ризики;
- юридичні ризики;
- екологічні ризики;
- технічні ризики;
- інші-ризик.

Керівник проекту визначається або призначається відразу, як тільки це стає можливим, переважно під час розробки Статуту проекту і обов'язково до початку планування. Рекомендується, щоб керівник проекту брав участь в розробці статуту проекту, так як даний документ наділяє менеджера проекту повноваженнями використовувати ресурси для виконання проекту.

Розробка плану управління проектом це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів. План управління проектом визначає, як буде виконуватися проект, як буде проводитися його моніторинг, контроль і закриття. Зміст плану управління проектом різниться в залежності від прикладної області та складності проекту. План управління проектом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів до завершення проекту.

Результатом даного процесу є план управління проектом, який поступово розробляється шляхом внесення оновлень, контролюється і затверджується в процесі здійснення загального управління змінами.

Керівництво та управління виконанням проекту - це процес виконання робіт, визначених у плані управління проектом, для досягнення цілей проекту.

Дані дії включають в себе, серед іншого:

- здійснення дій для виконання вимог проекту;
- створення результатів проекту;
- підбір, підготовка і управління членами команди, призначеними на проект;
- отримання, управління і використання ресурсів, включаючи матеріали, інструменти, обладнання та споруди;
- застосування запланованих методів і стандартів; налагодження та управління каналами комунікацій проекту, як зовнішніми, так і внутрішніми по відношенню до команди проекту;
- вироблення даних проекту, таких як вартість, розклад, технічне або якісне виконання і статус, для полегшення прогнозування;
- випуск запитів на зміну і адаптація схвалених змін до змісту, планам і середовищі проекту;
- управління ризиками та виконання дій з реагування на ризики;

- управління продавцями і постачальниками; збір та документування накопичених знань, а також виконання схвалених дій щодо вдосконалення процесів.

Моніторинг та управління роботами проекту - це процес відстеження, перевірки і регулювання виконання для досягнення цілей виконання, визначених у плані управління проектом.

Моніторинг – це аспект управління проектом, який здійснюється протягом всього проекту. Моніторинг включає в себе збір, вимір і поширення інформації про виконання, а також оцінку вимірювань і тенденцій для здійснення впливу на поліпшення процесу. Постійний моніторинг дає команді управління проектом можливість розуміти загальний стан проекту і визначати, на які області слід звернути особливу увагу.

Управління включає в себе визначення коригувальних або запобіжних дій, або повторне планування і відстеження планів з метою визначити, чи вдалося вирішити проблему за допомогою вжитих заходів.

Здійснення загального управління змінами – це процес перевірки всіх запитів на зміну, їх затвердження та управління змінами результатів, активів процесів організації, документів проекту і плану управління проектом.

Процес здійснення загального управління змінами проводиться з самого початку проекту і аж до його завершення.

План управління проектом, опис змісту проекту і інші результати підтримуються шляхом проведення ретельного і постійного управління змінами – відхилення або схвалення змін, що дозволяє гарантувати, що в переглянутий базовий план включаються тільки схвалені зміни.

Завершення проекту або фази - це процес завершення всіх операцій всіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту або фази. При закритті проекту менеджер проекту розглядає всю попередню інформацію, отриману під час закриття попередніх фаз, що дозволяє упевнитися в тому, що всі роботи по проекту завершені, і проект досяг своїх цілей.

Так як зміст проекту визначається планом управління проектом, менеджер проекту робить аналіз даного документа, щоб упевнитися, що проект фактично завершено, перед тим, як формально констатувати це. Процес завершення проекту або фази також встановлює процедури, що досліджують і документують причини вжитих заходів, якщо проект припинений до завершення.

Це включає в себе всі дії, необхідні для адміністративного завершення проекту або фази, включаючи покрокові методики, спрямовані на:

- дії і операції, необхідні для задоволення критеріїв завершення або виходу для фази або проекту;
- дії і операції, необхідні для передачі продуктів, послуг або результатів проекту в наступну фазу або в виробництво та / або операційну діяльність;
- операції, необхідні для збору документів проекту або фази, перевірки успішності або невдачі проекту, акумулювання отриманих знань та архівування інформації по проекту для майбутнього використання організацією.

Тема 7. Організація взаємодії зацікавлених сторін проекту та інтеграції в проект

У групі процесів «виконання» управління інтеграцією проекту представлено процесом «Керівництво та управління виконанням проекту» (процес виконання проектних дій, визначених планом управління проектом, для досягнення цілей проекту), що передбачає:

- підбір, підготовку і управління командою проекту;
- отримання, управління й використання ресурсів (матеріалів, інструментів, обладнання, споруд);
- застосування запланованих методів і стандартів;

- налагоджування і управління каналами комунікацій проекту (зовнішніми і внутрішніми);
- визначення даних проекту (вартість, розклад, технічне і якісне виконання, статус) для прогнозування;
- формування запитів на зміни;
- управління і реагування на ризики проекту;
- управління продавцями, постачальниками;
- документування набутих знань, «кращих практик» [7].

Якщо в ході виконання проекту виникають проблеми, необхідно формувати запити на зміни у проекті.

Результати таких змін відбиваються у оновленому плані управління проектом, документації щодо вимог проекту, журналах проекту, реєстрі ризиків і зацікавлених сторін проекту

При здійсненні експертизи усіх важливих технічних та управлінських елементів проекту слід враховувати інформацію із різних джерел: підрозділів організації, консультантів, стейкхолдерів, професійних асоціацій.

Практична робота № 4

Тема: Визначення інтеграційних процесів при розробці контракту на виконання проекту

Мета: Закріпити знання студентів по темі практичної роботи та привити вміння визначати інтеграційних процеси при розробці контракту на виконання проекту.

Порядок виконання

1. Визначити інтеграційні процеси для даного проекту.
2. Розробити таблицю інтеграційних процесів, які потрібно брати до уваги при розробці контракту.
3. При розробці контракту в склад контракту слід включити дані з уставу проекту (таблиці 4.3, 4.4, 4.5).

Таблиця 4.3 – Загальна інформація

Назва	Інформація
Назва проекту	
Дата початку	
Запланована дата завершення	
Менеджер проекту	
Замовник	

Таблиця 4.4 – Продукти проекту

Групи продуктів:	Продукти проекту:	Обмеження о термінам:	Обмеження по витратам:	Опис продукту проекту:

Таблиця 4.5 – Продукти проекту

Назва ризикової події	Ймовірність	Міри застереження	Міри по мінімізації негативних наслідків

У результаті виконання практичної роботи студенти повинні:

- **знати** інтеграційні процеси при розробці контракту на виконання проекту;
- **вміти** визначити інтеграційні процеси при розробці контракту на виконання проекту.

Література: [1].

Тема 8. Моніторинг інтеграції в управлінні роботами проекту

Моніторинг управління проектом здійснюється протягом усього життєвого циклу і передбачає: збір, вимірювання і розповсюдження інформації про виконання, оцінку виконання з метою покращення процесу [2].

У РМВОК [5] у групі процесів «моніторингу» зміни визначено процесом «Загальне управління змінами».

У групі процесів «моніторингу» граничні межі інтеграції проекту визначено двома процесами: «Моніторинг і управління виконанням проекту» і «Загальне управління змінами» [2]. Моніторинг і управління роботами проекту визначається як процес відстеження, перевірки і регулювання виконання проектних дій для досягнення цілей, визначених планом управління проектом. Для моніторингу і управління роботами проекту команда управління проектом використовує методи експертних оцінок такі як метод аналізу ієрархій та мозковий штурм.

Процес моніторингу і управління роботами проекту спрямований на наступне:

- порівняння фактичного виконання проекту з планом управління проектом;
- оцінка виконання, щоб визначити, чи потрібні які-небудь коригувальні або запобіжні дії, з наступною рекомендацією даних дій, при необхідності;
- виявлення нових ризиків і аналіз, відстеження та моніторинг існуючих ризиків проекту з метою підтвердження того, що всі ризики виявлені, про їх статус повідомлено, і відповідні плани реагування виконуються;
- підтримання точної, своєчасно оновлюваною інформаційної бази щодо продукту(ів) проекту та супутньої документації на всьому протязі виконання проекту;
- надання інформації, що допомагає в складанні звітів про статусах, проведенні вимірювань виконання і прогнозуванні;
- надання прогнозів, що дозволяють коригувати інформацію про поточну вартість і поточному розкладі; моніторинг реалізації схвалених змін у міру їх появи.

Тема 9. Інтеграції в управлінні системою змін проекту

Процес здійснення загального управління змінами включає в себе наступні дії з управління змінами, представлені на різних рівнях деталізації в залежності від ходу виконання проекту:

- надання впливу на фактори, які можуть «обійти» загальне управління змінами, з тим, щоб виконувалися тільки схвалені зміни ;
- своєчасний огляд, аналіз і схвалення запитів на зміну, що становить виняткову важливість, так як повільні рішення можуть негативно вплинути на терміни, вартість або здійсненність зміни;
- управління схваленими змінами; підтримання цілісності базових планів шляхом включення в план управління проектом і документи проекту тільки схвалених змін; аналіз, схвалення або відхилення всіх рекомендованих коригувальні та запобіжні дії;
- координація змін всього проекту (наприклад, запропонована зміна розкладу найчастіше впливає також і на вартість, ризики, якість і забезпечення персоналом);
- документування повного впливу запитів на зміну.

У разі виникнення відхилень, що визначені під час порівняння фактичних (набутих) результатів із плановими, команда проекту розробляє запити на впровадження змін:

- корегуючих;
- попереджуючих (зниження вірогідності негативних наслідків, пов'язаних з ризиками проекту);
- виправляючих дефекти (виправлення або заміна елемента).

Процес моніторингу і управління роботами супроводжується змінами плану управління проектом (управління розкладом, вартістю, якістю), базового плану за змістом, розкладом, вартістю, а також інших документів проекту (прогнозів, звітів про виконання, журналів проблем і т. ін.).

Зміни в предметній області проекту зазвичай неминучі, проте їх слід жорстко контролювати, а для цього необхідно виконувати процедури контролю змін:

- реєстрація зміни;
- окреслення характеристики зміни;
- оцінка наслідків зміни (на перший погляд прості зміни можуть набути значних наслідків);
- розрахунок вартості зміни (крім прямих витрат, розраховується вартість наслідків зміни);
- встановлення вигоди від зміни (вигода може бути як фінансова, так і не фінансова – наприклад, безпека);
- прийняття рішення про дозвіл на зміну або відмову від неї здійснюється на підставі гранично допустимих критеріїв ефективності інвестицій.

Зміни в предметній області проекту обов'язково викличуть зміни у термінах та вартості проекту. Процес «Загальне управління змінами» передбачає перевірку усіх запитів на зміни, їх схвалення і отримання результатів, активів процесів організації, документів проекту і плану управління проектом.

Будь-які зміни проекту слід задокументувати і передати в систему управління змінами та/або конфігурацією. У процес загального управління змінами включені такі дії з управління конфігурації проекту:

- визначення конфігурації (визначення і підтвердження конфігурації, маркування продуктів і документів, управління змінами, формування звітів);
- звітність за статусом конфігурації (список схвалених ідентифікацій щодо конфігурації проекту, статус запропонованих змін конфігурації, статус реалізації схвалених змін);

- підтвердження і перевірка конфігурації дозволяє впевнитися, що структура елементів проекту є правильною, а відповідні зміни зареєстровані, оцінені, схвалені, відстеженні і належним чином реалізовані.

Будь-яку зміну проекту слід формалізувати (зафіксувати) у базовому плані проекту, журналі запитів та інших документах, що підтверджують процес формального управління змінами.

Для розгляду запитів на зміни, їх схвалення або відхилення створюється «Рада з управління змінами», в якій експертну оцінку проводить команда управління проектом. Також до експертної групи (ради з управління змінами) можуть бути залучені: консультанти; зацікавлені сторони проекту (замовники, спонсори); професійні й технічні асоціації; галузеві об'єднання; офіс управління проектом.

Практична робота № 5

Тема: Систематизація дій з управління змінами та конфігурацією проекту

Мета: Закріпити знання студентів по темі практичної роботи та привити вміння систематизувати дії з управління змінами та конфігурацією проекту.

Порядок виконання

1. Визначити зміни для даного проекту.
2. Розробити журнал запитів на внесення змін до проекту.
3. Внести в розроблений журнал запитів на зміни в проекті питання по зміні в проекті (таблиця 4.7).

Таблиця 4.7 - Запити на зміни в проекті

№з/п	Найменування пропонуємих змін	Що зроблено по питанню та дата
1		
2		

У результаті виконання студентами практичної роботи вони повинні:

- **знати** порядок дій з управління змінами та конфігурацією проекту;
- **вміти** розробляти журнал запитів на внесення змін до проекту та користуватись ним.

Література: [1, 2, 5].

6 ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота студента має таку структуру:

- титульний аркуш зі штампом заочного факультету;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- перелік посилань.

Оформлювати роботу слід на аркушах А4, шрифт Times New Roman, міжрядковий інтервал 1,5.

Завдання

1. Фактори формування системи зацікавлених сторін проекту
2. Ієрархічна структура зацікавлених сторін проекту
3. Розподіл функцій між зацікавленими сторонами проекту
4. Визначення зацікавлених сторін проекту на етапах його життєвого циклу
5. Взаємозв'язок та взаємодія зацікавлених сторін з командою проекту
6. Складові процесу інтеграції в проєкті
7. Організація взаємодії зацікавлених сторін проекту та інтеграції в проєкті
8. Моніторинг інтеграції в управлінні роботами проекту
9. Функції внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проекту.
10. Взаємозв'язок зацікавлених сторін з командою проекту при управлінні проектом.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Управління проектами: реалізація стратегій регіонального розвитку; Навч. посібник / В.А. Рач, А.В., Росошанська, О.М. Медведєва; за редакцією В.А. Рача. - К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
2. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 181 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664.
4. Скрипко Т.О., Ланда О.О., Менеджмент. Навчальний посібник. – Центр навчальної літератури. 2006. 176 стр.
5. Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами.— М.: Дело и Сервис, 2007. – 2-е изд. – 608 с. (www.booksgid.com › Бизнес)
6. Управління проектами: національні особливості. В.В. Малий, О.І. Мазуркевич, В.М. Молоканова, С.В. Антоненко, Л.Л. Кармазіна: Дніпропетровськ. «ІМА-прес», 2008р. – 265 с.
7. Филипенко, О. М. Управління проектами: конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колєсник. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.