

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Український державний університет
науки і технологій

Кафедра «Інтелектуальної власності та
управління проєктами»

В авторській редакції

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

Навчально-методичні рекомендації
до вивчення дисципліни

Електронне видання

ДНІПРО
2025

УДК 005.8(07)
О 64

Упорядник:
І. А. Корхіна

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Управління проєктами» D3 Менеджмент
Протокол № 4 від 10 червня 2025 р.

О 64 Організація виконання проєкту: навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. І. А. Корхіна ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 39 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання студентами очної та заочної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент під час вивчення дисципліни «Організація виконання проєкту», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами» (другий магістерський рівень освіти).

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу, тестові питання та завдання для самоперевірки, рекомендовану літературу.

Табл. 17. Бібліогр.: 12 назв.

© Корхіна І. А., укладання, 2025

© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	8
1.1 Зміст виконання проєкту	8
1.2 Організаційні структури та офіс проєкту	10
Контрольні завдання та питання.....	13
РОЗДІЛ 2. КОМАНДА ПРОЄКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ РОБІТ	15
2.1 Формування команди проєкту	15
2.2 Управління виконанням робіт	18
Контрольні завдання та питання.....	21
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ, РЕСУРСНЕ ТА КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	24
3.1 Планування виконання проєкту	24
3.2 Управління комунікаціями	25
Контрольні завдання та питання.....	27
РОЗДІЛ 4. КОНТРОЛЬ, МОНІТОРИНГ І ЗАВЕРШЕННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ.....	30
4.1 Системи моніторингу та аналіз відхилень	30
4.2 Завершення фази виконання проєкту	32
Контрольні завдання та питання.....	34
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	37

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Організація виконання проєкту» є обов'язковою для вивчення студентами, які здобувають освітній ступінь магістра за освітньою програмою «Управління проєктами» спеціальності D3 Менеджмент, другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Метою наявного видання у контексті вивчення дисципліни є формування у студентів теоретичних і практичних знань необхідних для ефективної організації процесу виконання проєкту, включаючи планування, координацію ресурсів, управління командами, контроль за виконанням завдань та досягненням цілей проєкту

Видання сприяє набуттю таких компетентностей, передбачених освітньою програмою:

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК7. Здатність розробляти проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

СК11 Здатність до управління змістом та змінами проекту на кожній фазі його реалізації; формування ефективної команди проекту; використання маркетингових технологій в проекті;

СК12 Здатність управляти ризиками та якістю проектів

Відповідно до освітньої програми дисципліна спільно з іншими освітніми компонентами має забезпечити досягнення таких програмних результатів навчання:

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

ПРН13 – Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН14 – Вміти управляти змістом і змінами проекту та формувати ефективну команду проекту.

Очікувані результати виконання завдань за наявним виданням (згідно зі змістом навчальної дисципліни) представлені у таблицях 1 та 2.

Таблиця 1 – Очікувані результати навчання за навчальною дисципліною
(за Б. Блумом)

Код	Очікуваний результат навчання	Рівень
ОРН1	Знати організаційні структури і систему взаємодії учасників проектів. Знати фази життєвого циклу проекту та зміст етапу виконання проекту.	I
ОРН2	Розуміти принципи формування команди проекту та офісу проекту	II
ОРН3	Вміти планувати роботу команди проекту, делегувати повноваження. Вміти управляти витратами у проекті. Використовувати програмне забезпечення для підтримки виконання проекту	III
ОРН4	Аналізувати відхилення від виконання проекту.	IV
ОРН5	Розробляти поточну звітність про стан виконання проекту. Розробляти програму реагування на ризики.	V

Таблиця 2 – Соціальні навички фахівця, розвитку яких сприяє навчальна дисципліна та виконання практичних і лабораторних робіт, індивідуальних завдань та курсової роботи (ОН – особистісні навички»; КН – комунікаційні навички; УН – управлінські навички)

Код	Соціальна навичка (soft skill)
ОН2	Здатність самостійно приймати рішення
КН1	Здатність зрозуміло формулювати думки
КН3	Здатність надавати аргументовані відповіді
УН1	Здатність працювати в команді

Розподіл начальних годин дисципліни «Зміст проєкту» для студентів денної та заочної форми навчання наведено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Розподіл начальних годин дисципліни «Зміст проєкту»

Форма навчання	Семестр/чверть	Усього годин	Аудиторні заняття;				Самостійна робота	Вид контролю
			Всього	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні роботи		
денна	2	120	40	24	-	16	80	Екз
заочна	2	120	12	8	-	4	108	Екз

Робоча програма навчальної дисципліни передбачає самостійну роботу, контрольовану викладачем, що включає:

- вивчення лекційного матеріалу та підготовку до практичних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- виконання практичних робіт;
- підготовку до контрольного заходу (екзамен).

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

1.1 Зміст виконання проєкту

Управління проєктами є складним процесом, який передбачає організацію, координацію та контроль за виконанням завдань з метою досягнення поставлених цілей у визначені строки та з урахуванням ресурсних обмежень. Однією з ключових концепцій у цій сфері є поняття життєвого циклу проєкту, що визначає основні етапи реалізації проєкту від початкової ідеї до завершення.

Життєвий цикл проєкту — це послідовність фаз, які проходить проєкт з моменту ініціації до повного завершення. Кожна фаза має власний зміст, завдання та результати, що сприяють послідовному досягненню загальної мети проєкту.

Таблиця 1.1. – Основні фази життєвого циклу проєкту

Фаза проєкту	Характеристика	Основні результати
Ініціація	Визначення потреб, постановка цілей, попередній аналіз можливостей	Обґрунтування проєкту, початкові документи
Планування	Детальне опрацювання завдань, ресурсів, графіків, бюджетів	Плани проєкту, кошторис, графіки
Виконання	Реалізація запланованих робіт, контроль прогресу, коригування планів	Проміжні та кінцеві продукти, звіти
Завершення	Оцінка досягнутих результатів, формалізація завершення проєкту, архівування документації	Фінальний звіт, передача результату замовнику

Таким чином, життєвий цикл забезпечує структуру управління проєктом і дозволяє системно підходити до розв'язання завдань на різних етапах його реалізації.

Етап виконання проєкту є найтривалішою та найбільш ресурсозатратною фазою життєвого циклу. На цьому етапі відбувається безпосереднє виконання робіт відповідно до розробленого плану.

Основні завдання етапу виконання:

- Забезпечення необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими);
- Координація дій між виконавцями;
- Контроль виконання робіт згідно з графіком;
- Управління якістю та ризиками;
- Оперативне коригування планів у разі відхилень;
- Звітування перед замовником та іншими зацікавленими сторонами.

У процесі виконання ключову роль відіграє система комунікацій та обміну інформацією між усіма учасниками проєкту.

Кожен проєкт реалізується за участі певного кола осіб та організацій, які мають різний ступінь залученості та впливу на процеси.

Таблиця 1.2. – Перелік і функції учасників проєкту

Учасник	Роль у проєкті
Замовник	Ініціює проєкт, визначає цілі та вимоги, приймає кінцевий результат
Виконавець	Реалізує роботи за проєктом згідно з технічним завданням
Спонсори	Надають фінансування та матеріально-технічну підтримку
Зацікавлені сторони	Усі особи чи організації, інтереси яких пов'язані з проєктом (громадськість, державні органи)

У складних проєктах кількість зацікавлених сторін може бути досить великою, що потребує особливої уваги до управління їх очікуваннями та вимогами.

Ефективне управління проектом неможливе без чітко визначених повноважень та відповідальності учасників, а також без належно організованої системи комунікацій.

Повноваження кожного учасника визначають межі його впливу та прийняття рішень. Наприклад, замовник затверджує зміни в проекті, а виконавець відповідає за технічне виконання робіт.

Відповідальність чітко регламентується відповідно до ролей: виконавець відповідає за якість та строки виконання, спонсор — за надання фінансування в повному обсязі.

Комунікації забезпечують обмін інформацією між усіма учасниками, від прийняття стратегічних рішень до передачі оперативних даних про хід виконання завдань.

Таким чином, управління життєвим циклом проекту, організація етапу виконання, визначення ролей та налаштування комунікацій між учасниками є взаємопов'язаними елементами, що забезпечують успішне досягнення проектних цілей та ефективне використання ресурсів.

1.2 Організаційні структури та офіс проекту

У сучасному управлінні проектами важливу роль відіграє правильне формування організаційної структури управління. Саме від того, як побудована система підпорядкування, розподілу повноважень та відповідальності, залежить ефективність виконання проекту, швидкість прийняття рішень і здатність до адаптації в умовах змін.

Організаційна структура управління проектом — це модель розподілу повноважень, обов'язків та інформаційних потоків між учасниками проекту. Вона визначає, хто приймає рішення, хто контролює ресурси та виконує

завдання, а також як відбувається взаємодія між окремими елементами системи управління.

Таблиця 1.3 – Найпоширеніші організаційні структури управління проєктами

Тип організаційної структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Проєкт реалізується в межах існуючих підрозділів	Використання досвіду підрозділів	Відсутність повної концентрації
Проєктна	Виділяється окрема команда під конкретний проєкт	Висока гнучкість, фокус на проєкті	Витрати на створення нової структури
Матрична	Поєднання функціональної та проєктної структур	Оптимальний баланс ресурсів	Складність координації

Функціональна структура передбачає, що проєкт виконується силами штатних підрозділів, зберігаючи ієрархію організації. Проєктна структура створюється окремо для великих або стратегічно важливих проєктів, де потрібна повна концентрація ресурсів і персоналу. Матрична структура найбільш гнучка: працівники можуть одночасно виконувати функціональні обов'язки та бути залученими до проєкту.

Вибір організаційної структури залежить від масштабів проєкту, його складності, фінансових можливостей компанії та потреб замовника.

Офіс проєкту (Project Management Office, PMO) є ключовим організаційним елементом, що забезпечує централізовану координацію проєктів в організації. PMO створюється для підтримки проєктних менеджерів, забезпечення стандартів управління, контролю процесів та ефективного використання ресурсів.

Таблиця 1.4 Основні функції офісу проєкту наведені

Функція РМО	Опис
Методологічна підтримка	Розробка стандартів, процедур та інструкцій
Управління ресурсами	Розподіл та контроль використання людських і матеріальних ресурсів
Контроль строків, вартості	Моніторинг виконання проєктів у межах затверджених бюджетів і графіків
Звітність	Підготовка звітів для керівництва та зацікавлених сторін
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації проєктних менеджерів та команд
Підтримка інформаційних систем	Адміністрування систем управління проєктами (PMIS)

За моделлю побудови РМО буває декількох типів, які відрізняються рівнем впливу на процеси в організації:

- Підтримуючий РМО — надає консультації, шаблони, методики, не втручаючись у безпосереднє управління.
- Контролюючий РМО — слідкує за дотриманням стандартів і процедур, здійснює регулярний контроль.
- Директивний РМО — має право приймати рішення, призначати менеджерів проєктів та втручатися у виконання робіт.

Офіс проєкту виконує стратегічну роль у забезпеченні узгодженості дій між окремими проєктами, особливо в компаніях, де паралельно реалізується декілька проєктів. Саме РМО формує єдину інформаційну базу, стандарти управління, а також забезпечує прозорість рішень та підзвітність перед вищим керівництвом.

Таким чином, вибудова ефективної організаційної структури управління проєктом та впровадження офісу проєкту як спеціалізованої організаційної

одиниці значно підвищують імовірність успішного завершення проєктів вчасно, у межах бюджету та відповідно до поставлених вимог. РМО виступає важливою ланкою між стратегічними цілями компанії та конкретними завданнями окремих проєктів, забезпечуючи стабільність та передбачуваність у процесах управління.

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Що таке життєвий цикл проєкту та які основні фази він включає?
2. Які завдання виконує команда проєкту на етапі його виконання?
3. У чому полягає роль замовника та виконавця у проєктній діяльності?
4. Хто такі зацікавлені сторони проєкту і чому важливо враховувати їхні інтереси?
5. Яким чином організовується взаємодія учасників проєкту для забезпечення ефективної роботи?
6. Назвіть основні організаційні структури управління проєктом та порівняйте їх переваги й недоліки.
7. Що таке офіс проєкту (РМО) та які функції він виконує в організації?
8. Чим відрізняються підтримуючий, контролюючий та директивний офіси проєктів за моделлю їх впливу?
9. Як організаційна структура проєкту впливає на повноваження та відповідальність учасників?
10. Яким чином офіс проєкту сприяє покращенню комунікацій у команді та між учасниками?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. На якій фазі життєвого циклу проєкту створюється детальний графік виконання робіт?
 - а) Ініціація
 - б) Планування

- в) Виконання
- г) Завершення

2. Який учасник проєкту відповідає за фінансування?

- а) Виконавець
- б) Замовник
- в) Спонсор
- г) Проєктний офіс

3. Яка організаційна структура управління проєктом забезпечує найвищу гнучкість?

- а) Функціональна
- б) Проєктна
- в) Матрична
- г) Лінійна

4. До функцій офісу проєкту не належить:

- а) Контроль строків
- б) Виробництво продукції
- в) Управління ресурсами
- г) Методологічна підтримка

5. За якої моделі РМО офіс проєкту має право ухвалювати рішення щодо змін у проєкті?

- а) Підтримуючий
- б) Контролюючий
- в) Директивний
- г) Консультативний

6. На якій фазі життєвого циклу проєкту відбувається оцінка досягнення цілей та архівування документації?

- а) Ініціація
- б) Планування
- в) Виконання
- г) Завершення

7. Хто в проєкті відповідає за безпосереднє виконання технічних завдань?

- а) Замовник
- б) Виконавець
- в) Спонсор
- г) Зацікавлені сторони

8 Яка структура управління передбачає, що виконавці залишаються підпорядкованими своїм функціональним підрозділам?

- а) Проєктна
- б) Функціональна
- в) Матрична
- г) Гібридна

9. До якого типу інформаційних потоків належать щоденні робочі звіти в команді проєкту?

- а) Стратегічні
- б) Оперативні
- в) Фінансові
- г) Планові

10. Основна мета взаємодії учасників проєкту полягає у:

- а) Збільшенні кількості документів
- б) Забезпеченні ефективного виконання завдань
- в) Скороченні бюджету будь-якою ціною
- г) Формуванні окремих ізольованих груп

РОЗДІЛ 2. КОМАНДА ПРОЄКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ РОБІТ

2.1 Формування команди проєкту

У сучасному управлінні проєктами важливим фактором успішного досягнення цілей є правильно сформована та організована команда проєкту.

Команда проєкту — це група фахівців із різних сфер, об'єднаних для спільної роботи над виконанням проєкту. Формування такої команди, розподіл ролей, організація взаємодії та лідерство мають стратегічне значення.

Формування команди проєкту передбачає дотримання кількох основних принципів:

- **Компетентність:** кожен учасник повинен мати необхідні знання та навички.
- **Баланс ролей:** команда має включати фахівців із різних напрямків.
- **Гнучкість:** важливо забезпечити можливість заміни чи додаткового залучення спеціалістів.
- **Відповідальність:** кожен член команди розуміє свої функції та обов'язки.

Таблиця 2.1 – Етапи формування команди

Етап	Зміст робіт
Визначення потреб	Оцінка завдань проєкту та визначення необхідних компетенцій
Підбір кадрів	Пошук, співбесіди, відбір учасників
Розподіл ролей	Закріплення функцій, визначення сфер відповідальності
Організація взаємодії	Встановлення системи комунікацій, визначення регламенту роботи

При розподілі ролей враховується як професійний досвід, так і особистісні якості співробітників. Наприклад, особа з високими лідерськими здібностями може обіймати позицію координатора або керівника групи.

У команді проєкту виділяють стандартні ролі, кожна з яких має конкретну відповідальність.

Таблиця 2.2 Приклади типових ролей:

Роль	Основна відповідальність
Проектний менеджер	Загальне керівництво, контроль строків, бюджету, координація
Технічний спеціаліст	Виконання конкретних технічних завдань
Аналітик	Збір, аналіз вимог, підготовка технічних завдань
Фінансовий контролер	Бюджетування, облік витрат
Комунікаційний координатор	Зв'язок між учасниками, звітність

Крім того, у великих командах можуть існувати допоміжні ролі: тестувальники, консультанти, тренери.

Команда проєкту не є статичною структурою. Вона проходить певні етапи розвитку, які описані у класичній моделі Брюса Такмена (Tuckman model). Ці етапи:

- Формування (Forming) — знайомство учасників, встановлення перших контактів.
- Штурмінг (Storming) — період конфліктів, уточнення повноважень та відповідальності.
- Нормування (Norming) — встановлення робочих правил, норм поведінки.
- Виконання (Performing) — ефективна командна робота, досягнення цілей.
- Завершення (Adjourning) — розформування команди після завершення проєкту.

Знання цієї моделі дозволяє менеджеру вчасно реагувати на зміни в динаміці команди.

Управління командою пов'язане з поняттям *лідерства*. Стиль управління залежить від особистих якостей менеджера та специфіки проєкту.

Основні стилі управління:

- Авторитарний: жорсткий контроль, централізоване прийняття рішень.
- Демократичний: залучення команди до прийняття рішень, колегіальність.
- Ліберальний (делегуючий): мінімальне втручання керівника, самостійність команди.

Таблиця 2.3 – Порівняння стилів управління

Стиль управління	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Швидкість рішень, чіткість наказів	Низька мотивація команди
Демократичний	Висока залученість, командний дух	Більше часу на обговорення
Ліберальний	Розвиток самостійності команди	Ризик втрати контролю

Оптимальний стиль визначається ситуацією, наприклад, у кризових умовах часто ефективний авторитарний підхід, тоді як у стабільній ситуації доцільніше використовувати демократичний стиль.

2.2 Управління виконанням робіт

Управління виконанням робіт у проєкті — це одна з ключових фаз життєвого циклу, що безпосередньо впливає на досягнення проєктних цілей у визначені строки, з необхідною якістю та у межах запланованого бюджету. Цей процес охоплює комплекс дій, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем, взаємодією учасників та завершенням робіт.

Управління виконанням робіт у проєкті — це сукупність методів, процедур та інструментів, що забезпечують реалізацію запланованих завдань відповідно до затвердженого плану проєкту. Основною метою є досягнення необхідних результатів із максимально ефективним використанням ресурсів.

До складу управління виконанням входять:

- Формування конкретних робочих завдань.
- Забезпечення ресурсами.
- Контроль прогресу.
- Актуалізація планів за необхідності.
- Планування та організація виконання робіт

Планування виконання робіт — основа для подальших дій команди. На цьому етапі:

- Визначаються конкретні роботи.
- Створюється детальний графік.
- Визначаються ресурси.
- Формуються відповідальні особи.

Таблиця 2.4 Основні етапи планування проєкту

Етап планування	Зміст
Декомпозиція завдань	Розбиття проєкту на менші роботи, формування WBS (структури робіт)
Оцінка тривалості та ресурсів	Встановлення строків, потреби в ресурсах
Складання графіку	Створення діаграм Ганта, мережових графіків
Визначення відповідальності	Призначення відповідальних виконавців

Організація виконання робіт включає призначення конкретних виконавців, забезпечення матеріальними ресурсами, відкриття доступу до інформації та створення умов для безперервної роботи.

Контроль — критично важлива функція управління, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та приймати необхідні коригувальні заходи. Він включає:

- Відстеження прогресу робіт за допомогою встановлених показників.
- Порівняння фактичних даних із запланованими.
- Визначення причин відхилень.
- Розробку заходів з корекції.

Таблиця 2.5 – Основні інструменти контролю

Інструмент	Опис
Звіти про виконання	Регулярні документи з інформацією про стан робіт
Діаграми Ганта, контрольні точки	Візуалізація стану виконання завдань
Аналіз відхилень	Порівняння планових та фактичних показників
Системи управління проектами	PMIS, Trello, Jira, MS Project тощо

Контроль здійснюється не лише на рівні керівника проекту, а й через самооцінку всередині команд, аудити, перевірки якості.

Ефективна комунікація між учасниками проекту є необхідною умовою для досягнення цілей. Вона забезпечує обмін актуальною інформацією, сприяє прийняттю рішень і знижує ризик помилок.

Основні аспекти організації комунікацій:

- Регулярні зустрічі команди (щоденні стендапи, тижневі планерки).
- Використання інформаційних систем і месенджерів.
- Оперативне повідомлення про зміни та проблеми.
- Ведення документації та протоколів зустрічей.

Комунікаційна стратегія розробляється ще на етапі планування, але коригується в процесі роботи.

Завершення робіт — заключний етап фази виконання, під час якого фіксується результат і команда переходить до наступної фази — закриття проєкту.

Основні завдання під час завершення:

- Приймання результатів замовником або зацікавленими сторонами.
- Оцінка досягнення цілей.
- Усунення недоліків і доопрацювання за потреби.
- Закриття контрактів, звітність.
- Архівування документації.
- Проведення підсумкових нарад і формування уроків, що були винесені з проєкту (lessons learned).

Таблиця 2.6 – Послідовність дій під час завершення

Дія	Опис
Оцінка виконання	Порівняння фактичних результатів із плановими
Формування фінального звіту	Підготовка підсумкових документів
Передача результатів	Офіційна передача замовнику або кінцевому користувачу
Закриття контрактів	Завершення фінансових і юридичних зобов'язань
Аналіз ефективності	Визначення сильних і слабких сторін виконання

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Які основні принципи слід враховувати при формуванні команди проєкту?
2. Як визначити критерії підбору кадрів для проєктної команди?
3. Які ролі зазвичай існують у команді проєкту, і які їхні основні обов'язки?

4. Чим відрізняються ролі замовника, виконавця та спонсора в команді проєкту?

5. Опишіть стадії динаміки розвитку команди за моделлю Tuckman.

6. Які особливості лідерства впливають на ефективність роботи команди проєкту?

7. Як стиль управління впливає на мотивацію та продуктивність членів команди?

8. Які основні завдання планування робіт у команді проєкту?

9. Яким чином здійснюється контроль за виконанням робіт у рамках проєкту?

10. Як організувати ефективні комунікації між учасниками проєкту під час виконання робіт?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Що є основним критерієм при формуванні команди проєкту?

- а) Вік учасників
- б) Кваліфікація та досвід
- в) Місце проживання
- г) Сімейний стан

2. Яка з наведених ролей НЕ входить до стандартного складу проєктної команди?

- а) Замовник
- б) Виконавець
- в) Спонсор
- г) Керівник підрозділу бухгалтерії

3. Скільки фаз містить модель формування команди Tuckman?

- а) Три
- б) Чотири
- в) П'ять
- г) Шість

4. Який стиль керівництва передбачає активне залучення команди у прийняття рішень?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Безстильовий

5. Що є ключовим завданням планування робіт у команді проєкту?

- а) Розподіл обов'язків
- б) Призначення керівника
- в) Визначення структури проєкту
- г) Збір інформації про замовника

6. Який документ є основним для контролю виконання робіт?

- а) Календарний план
- б) Договір з замовником
- в) Звіт про завершення проєкту
- г) Опис проектної ідеї

7. Який метод контролю дозволяє порівнювати планові та фактичні показники виконання робіт?

- а) SWOT-аналіз
- б) Earned Value Management
- в) Мозковий штурм
- г) Діаграма Ішикави

8. Що є основною метою комунікацій у команді під час виконання робіт?

- а) Підвищення кваліфікації співробітників
- б) Обмін інформацією та координація дій
- в) Організація відпочинку команди
- г) Встановлення правил внутрішнього розпорядку

9. Хто несе основну відповідальність за завершення робіт у проєкті?

- а) Спонсор
- б) Керівник проєкту

- в) Замовник
- г) Команда з управління ризиками

10. Який з нижче наведених факторів найбільше впливає на ефективність команди?

- а) Вік учасників
- б) Розмір офісу
- в) Лідерство та стиль управління
- г) Кількість робочих годин

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ, РЕСУРСНЕ ТА КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ

3.1 Планування виконання проєкту

Детальне *планування виконання проєкту* є однією з критичних стадій, що забезпечує досягнення його цілей у визначені строки, з потрібною якістю та у межах бюджету. Воно включає структурування робіт, планування строків, розподіл ресурсів та управління витратами.

Одним із ключових інструментів деталізації є структура декомпозиції робіт (WBS — Work Breakdown Structure). *WBS* дозволяє розбити весь обсяг робіт проєкту на більш дрібні компоненти, аж до рівня конкретних завдань, за які можуть відповідати окремі виконавці.

Завдяки WBS створюються основи для:

- Розподілу відповідальності;
- Формування календарного графіка;
- Оцінки витрат і потреб у ресурсах.

Календарне планування визначає конкретні строки початку та завершення кожного елемента WBS. Найчастіше використовуються діаграми Ганта, сіткові графіки (PERT, CPM).

Для успішної реалізації проєкту необхідно забезпечити його всіма необхідними ресурсами, які поділяють на три основні групи:

- Людські ресурси: фахівці різного профілю, проєктний менеджер, робітники.
- Технічні ресурси: обладнання, техніка, матеріали, програмне забезпечення.
- Фінансові ресурси: бюджет проєкту, залучені інвестиції, резервні фонди.

Основними інструментами управління витратами є:

- Бюджетні таблиці;
- Графіки витрат;
- Системи обліку (ERP-системи, модулі у PMIS);
- Звіти про фінансовий стан.
- Контроль витрат включає аналіз таких показників:
- Планова вартість виконаних робіт (PV);
- Фактична вартість виконаних робіт (AC);
- Зароблена вартість (EV).

На основі цих даних розраховуються індекси вартості та строків, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

3.2 Управління комунікаціями

Комунікаційне управління у проєкті є невід’ємною складовою ефективною взаємодії всіх учасників. Під комунікаційним планом мається на увазі документ, який визначає:

- Хто з ким, про що і в які терміни спілкується;
- Формати й інструменти обміну інформацією;
- Відповідальність за комунікації;
- Частоту комунікацій та типи звітів.

Таблиця 3.1 – Основні елементи комунікаційного плану:

Елемент	Приклад
Учасник комунікацій	Менеджер проекту, замовник, технічний фахівець
Тип інформації	Технічні завдання, бюджети, статус-звіти
Інструмент	Е-mail, месенджери, відеоконференції, PMIS
Частота	Щоденно, щотижня, після завершення етапів
Відповідальний	Керівник комунікацій, проєктний менеджер

Важливими документами у сфері комунікацій є:

- Протоколи нарад;
- Щоденні або тижневі статус-звіти;
- Оновлення графіків у системах управління;
- Підсумкові звіти для замовника чи спонсора.

Офіс проєкту (Project Management Office, PMO) виконує підтримуючу та координуючу функцію. Його основні завдання:

- Надання інформаційної підтримки командам;
- Стандартизація звітності;
- Моніторинг дотримання процедур;
- Аудит ресурсів та бюджету;
- Підготовка аналітичних матеріалів для керівництва.

Таблиця 3.2 – Форми взаємодії учасників проєкту з офісом проєкту

Форма взаємодії	Приклад
Регулярна звітність	Надання звітів про стан робіт
Консультації	Отримання методичних рекомендацій
Спільні наради	Сесії для вирішення складних питань
Використання шаблонів	Робота з шаблонами документів PMO

Офіс проєкту часто виступає посередником між замовником, керівниками проєкту та виконавцями, допомагаючи узгоджувати інтереси та оптимізувати процеси.

Сучасні інформаційні технології суттєво спрощують управління проєктами. Для підтримки виконання робіт застосовують програмні продукти:

- Project Management Information Systems (PMIS);
- CRM-системи;
- ERP-системи.

Таблиця 3.3 – Популярні інструменти для управління проєктами

Програмне забезпечення	Основні функції
MS Project	Календарне планування, ресурсне забезпечення, звіти
Jira	Управління задачами, контроль прогресу
Trello	Канбан-дошки, візуалізація потоку робіт
Asana	Координація роботи команди, таймлайни
Monday.com	Планування, інтеграція з іншими сервісами

Переваги використання програмного забезпечення:

- Централізований доступ до інформації;
- Автоматизація звітності;
- Синхронізація дій усієї команди;
- Скорочення часу на організаційні питання;
- Зменшення ризику помилок і втрати даних.

Багато систем дозволяють інтегрувати дані між собою — наприклад, об'єднувати MS Project із бухгалтерськими програмами або хмарними сховищами. Важливо враховувати, що ефективне впровадження програмного забезпечення можливе лише за умови підготовки персоналу та наявності відповідних регламентів користування.

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Що таке WBS і яку роль він відіграє у детальному плануванні проєкту?

2. Як календарне планування допомагає у виконанні проєкту?
3. Які основні типи ресурсів необхідно враховувати під час планування проєкту?
4. Як забезпечується ефективне управління людськими ресурсами у проєкті?
5. Які особливості планування технічних ресурсів для проєкту?
6. Як фінансові ресурси контролюються у процесі виконання проєкту?
7. Що входить до складу комунікаційного плану проєкту?
8. Які основні інструменти комунікації використовуються для взаємодії між учасниками проєкту?
9. Яка роль офісу проєкту у підтримці виконання проєкту?
10. Як програмне забезпечення допомагає керівнику проєкту у контролі за виконанням і комунікаціях?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Що таке WBS (Work Breakdown Structure)?
 - а) Графік виконання робіт
 - б) Ієрархічна структура робіт проєкту
 - в) Фінансовий план проєкту
 - г) Звіт про ризики
2. Який документ зазвичай використовується для календарного планування проєкту?
 - а) Діаграма Ганта
 - б) Протокол наради
 - в) Технічне завдання
 - г) Аналіз ризиків
3. Який тип ресурсів включає обладнання, інструменти та технології?
 - а) Людські ресурси
 - б) Технічні ресурси
 - в) Фінансові ресурси
 - г) Матеріальні ресурси

4. Який з наведених документів не є частиною комунікаційного плану?
- а) Перелік зацікавлених сторін
 - б) Календар звітності
 - в) Графік закупівель
 - г) Методи та канали комунікацій
5. Яка мета управління витратами в процесі виконання проєкту?
- а) Збільшити бюджет
 - б) Забезпечити виконання робіт у межах затвердженого бюджету
 - в) Витратити всі кошти до кінця проєкту
 - г) Уникнути фінансової звітності
6. Хто відповідає за координацію між учасниками проєкту та офісом проєкту?
- а) Спонсор проєкту
 - б) Керівник проєкту
 - в) Фінансовий менеджер
 - г) Відповідальний за якість
7. Який інструмент часто використовується для візуалізації виконання робіт та взаємозв'язків між ними?
- а) Діаграма Ішикави
 - б) Діаграма Ганта
 - в) SWOT-аналіз
 - г) PERT-діаграма
8. Що з переліченого є прикладом програмного забезпечення для підтримки виконання проєкту?
- а) Microsoft Project
 - б) Adobe Photoshop
 - в) AutoCAD
 - г) QuickBooks
9. Яка роль комунікаційного плану у процесі виконання проєкту?
- а) Визначити бюджет

- б) Визначити способи та частоту обміну інформацією між учасниками
 - в) Призначити керівника команди
 - г) Описати технічні завдання
10. Який з наведених ресурсів належить до людських?
- а) Обладнання
 - б) Фінансування
 - в) Спеціалісти команди
 - г) Програмне забезпечення

РОЗДІЛ 4. КОНТРОЛЬ, МОНІТОРИНГ І ЗАВЕРШЕННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

4.1 Системи моніторингу та аналіз відхилень

Моніторинг проєкту — це безперервний процес спостереження за виконанням робіт з метою забезпечення відповідності плану та досягнення цілей. Основу моніторингу складають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які визначають стан і динаміку виконання.

Таблиця 4.1 – Ключові показники для моніторингу проєкту

Категорія	Приклади показників
Часові	Відсоток завершених робіт у строк, відхилення від графіка
Фінансові	Виконання бюджету, відхилення від плану витрат
Якісні	Кількість помилок, рекламацій
Ресурсні	Використання ресурсів, зайнятість команди
Комунікаційні	Частота та повнота звітів, швидкість реагування на запити

Контроль виконання полягає у порівнянні фактичних значень показників із запланованими, з використанням графіків, таблиць, діаграм

Ганта, контрольних точок та інших інструментів, доступних через PMIS або спеціалізовані сервіси.

Відхилення в проєкті — це розбіжності між запланованими та фактичними показниками, що можуть впливати на строки, бюджет, якість тощо.

Таблиця 4.2 – Методи виявлення відхилень

Метод	Опис
Earned Value Management (EVM)	Аналіз заробленої вартості проєкту, співвідношення PV, EV, AC
Аналіз трендів	Виявлення тенденцій відхилень за період часу
Контрольні точки	Перевірки результатів на визначених етапах
Аудити	Перевірки процесів, документації, звітності
Візуалізація	Графіки, діаграми, дашборди в PMIS

Після виявлення відхилень важливо визначити їхню природу: тимчасове чи системне відхилення, внутрішній чи зовнішній фактор.

Управління ризиками — це окрема функція проєктного менеджменту, яка тісно пов'язана з моніторингом.

Реагування на ризики в процесі виконання передбачає:

- Виявлення нових ризиків;
- Аналіз їхнього впливу та ймовірності;
- Формування планів реагування.

Таблиця 4.3 – Основні стратегії реагування на ризики:

Стратегія	Приклад
Уникнення	Відмова від завдання або його зміна
Зменшення	Використання резервів часу, ресурсів
Прийняття	Усвідомлення ризику без додаткових дій
Передача	Страховання, аутсорсинг, субпідряд

Зазвичай реагування автоматизується в рамках PMIS або іншого програмного забезпечення, що дозволяє зберігати плани ризиків і контролювати виконання заходів.

Офіс проекту (РМО) відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості процесів моніторингу та контролю.

Функції РМО в цій сфері:

- Стандартизація звітності для всіх проєктів;
- Організація системи контролю якості та бюджетів;
- Аудит та перевірка правильності даних;
- Збирання, аналіз та зберігання історичних даних про проєкти;
- Підготовка консолідованих звітів для керівництва та зацікавлених сторін.

РМО застосовує методики агрегованого аналізу для всіх проєктів у портфелі компанії, що дозволяє виявляти системні проблеми та покращувати організаційні процеси.

Моніторинг, контроль, реагування на відхилення та ризики є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують стабільність та результативність проєкту. Без функцій РМО ці процеси складно організувати централізовано, особливо в умовах великої кількості одночасно реалізованих проєктів. Тому на сучасному етапі системи моніторингу, підтримувані офісом проєкту, стають стандартом управління проєктами в середніх і великих організаціях.

4.2 Завершення фази виконання проєкту

Завершення фази виконання проєкту є важливим етапом, що фіксує досягнуті результати й визначає подальші дії щодо їхнього приймання та оцінювання. Основне завдання — офіційно завершити роботи, передати

створені продукти чи послуги замовнику, оцінити ефективність команди, зафіксувати досягнуті результати.

Таблиця 4.4 – Кроки процедури приймання результатів

Крок	Зміст
1	Перевірка відповідності результатів встановленим критеріям
2	Проведення фінальних тестів, випробувань, перевірок
3	Підготовка пакету передавальної документації
4	Підписання акту приймання-передачі результатів

Оцінка команди на цьому етапі передбачає аналіз роботи кожного учасника й команди загалом за такими критеріями:

- Дотримання строків;
- Якість виконаних робіт;
- Взаємодія й комунікації;
- Ініціативність, гнучкість, вирішення проблем.

Документація завершення проекту включає повний комплект матеріалів, що підтверджують його реалізацію відповідно до плану:

- Офіційні акти приймання-передачі;
- Звіти про досягнуті цілі;
- Фінальні фінансові звіти;
- Архів технічної та проєктної документації;
- Відомості про використані ресурси.

Окрему важливу роль відіграє збір уроків проєкту (Lessons Learned), що передбачає фіксацію досвіду, як позитивного, так і негативного, з метою використання його в майбутніх проєктах.

Таблиця 4.5 – Процес оформлення уроків проєкту

Етап	Опис
Ідентифікація	Виявлення ключових проблем, рішень, інновацій
Документування	Оформлення у вигляді окремого документа чи розділу фінального звіту

Аналіз	Оцінка впливу кожного уроку на результативність проєкту
Збереження	Збереження в базі знань організації
Використання	Інтеграція у нові проєкти, навчальні програми, стандарти

У сучасних умовах офіс проєкту часто організовує спеціальні сесії з аналізу уроків, у яких беруть участь ключові учасники проєкту, включаючи замовника.

Завершення фази виконання не зводиться лише до передачі результатів — це також момент оцінки роботи всієї системи управління проєктом. Саме тут формується база знань організації, підвищується професійний рівень команди й забезпечується спадковість у майбутніх проєктах. Документування уроків проєкту є важливою складовою культури безперервного вдосконалення будь-якої проєктної організації.

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Що таке системи моніторингу в управлінні проєктом і які їхні основні функції?
2. Які ключові показники ефективності (KPI) використовуються для контролю виконання проєкту?
3. Як здійснюється виявлення відхилень від плану під час виконання проєкту?
4. Які методи аналізу відхилень найбільш поширені в проєктному менеджменті?
5. Як правильно реагувати на виявлені ризики у процесі реалізації проєкту?
6. Яку роль відіграє офіс проєкту в організації контролю та звітності?

7. Які документи оформлюються під час завершення фази виконання проєкту?

8. Які основні критерії приймання результатів проєкту замовником?

9. Як оцінюється ефективність роботи команди на етапі завершення проєкту?

10. Що таке уроки проєкту (lessons learned) і яку роль вони відіграють у майбутніх проєктах?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Яка з наведених функцій НЕ є основною для систем моніторингу проєкту?

- а) Відстеження прогресу
- б) Управління ризиками
- в) Встановлення бюджету
- г) Формування звітів

2. Ключовий показник ефективності (КПІ) в проєкті – це:

- а) Сума витрат
- б) Вимірюваний показник для оцінки прогресу чи якості
- в) Кількість учасників команди
- г) Період звітності

3. Який метод використовується для визначення причин відхилень у проєкті?

- а) SWOT-аналіз
- б) Аналіз причин і наслідків (діаграма Ішикави)
- в) Мозковий штурм
- г) PERT-аналіз

4. Що є першим кроком у реагуванні на ризики під час виконання проєкту?

- а) Визначення ризику
- б) Оцінка ризику
- в) Розробка плану реагування

- г) Моніторинг ризику
5. Хто несе основну відповідальність за звітність у проєкті?
- а) Спонсор проєкту
 - б) Офіс проєкту
 - в) Керівник проєкту
 - г) Виконавець
6. Який документ фіксує офіційне приймання результатів проєкту?
- а) Звіт про виконання
 - б) Акт приймання-передачі
 - в) План управління проєктом
 - г) Комунікаційний план
7. Що включає оцінка роботи команди на етапі завершення проєкту?
- а) Аналіз бюджету
 - б) Оцінку індивідуального внеску та командної взаємодії
 - в) Підготовку фінального звіту
 - г) Планування наступного проєкту
8. Що таке lessons learned?
- а) Перелік завдань проєкту
 - б) Документ із висновками про успіхи та помилки, що використовуються в майбутньому
- в) Звіт про виконання бюджету
 - г) Планування ризиків
9. Який інструмент допомагає відстежувати ключові показники в реальному часі?
- а) SWOT-аналіз
 - б) Dashboard (панель показників)
 - в) PERT-діаграма
 - г) Діаграма Ганта
10. Яка роль офісу проєкту у завершенні фази виконання?
- а) Організація команди

- б) Формування та збереження звітної документації
- в) Проведення переговорів із замовником
- г) Керування бюджетом

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Левчук, І. М. Управління проектами: методологія, інструментарій, практика. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
2. Кузьмін, І. В. Управління проектами: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
3. Сорока, В. М. Формування та розвиток проектних команд: теоретичні основи та практичні рекомендації. Вісник НТУУ "КПІ", 2018, №12, с. 45-52.
4. Іваненко, О. В. Організація і управління проектною діяльністю: підручник. Харків: ХНУ, 2017. 304 с.
5. Пилипчук, С. М. Управління проектними командами: методичні рекомендації. Львів, 2020. 48 с.
6. Шевченко, Ю. В. Контроль і моніторинг виконання проектів у будівництві. Будівельний журнал України, 2019, №7, с. 22-28.
7. Кравченко, В. П. Завершення проекту: методи оцінки і документування. Управління проектами в Україні, 2021, №2, с. 33-40.
8. Дмитренко, О. В. Комунікації в процесі управління проектами: теорія і практика. Менеджмент і підприємництво, 2019, №5, с. 55-61.
9. Бондаренко, Т. П. Управління ризиками під час реалізації проектів. Економіка та управління, 2018, №3, с. 77-83.
10. Степаненко, М. І. Роль офісу проекту в підтримці виконання. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2020, №890, с. 98-104.
11. Карпенко, С. Ю. Особливості планування та координації робіт у проектних командах. Науковий журнал "Проекти та управління", 2021, №1, с. 12-20.

12. Мельник, І. О. Управління завершенням проекту: аналіз документування і підведення підсумків. Вісник економіки і управління, 2022, №4, с. 43-50.

Навчально-методичне видання

Корхіна Інна Арнольдівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

Навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Електронне видання

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 57 від 17.07.2025)

В авторській редакції

Комп'ютерна верстка І. А. Корхіна

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,25. Обл.-вид. арк. 2,29.
Зам. № 86.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022