

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
КУЛЬТУРКОНТАКТ АВСТРІЯ

Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України

Навчальний посібник для підготовки магістрів за спеціальністю
«Управління навчальним закладом» та спеціальністю
«Управління проектами», слухачів курсів підвищення
кваліфікації, керівників навчальних закладів

KULTUR
Kontakt
AUSTRIA



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
КУЛЬТУРКОНТАКТ АВСТРІЯ

Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України

Навчальний посібник для підготовки магістрів за спеціальністю
«Управління навчальним закладом» та спеціальністю
«Управління проектами», слухачів курсів підвищення
кваліфікації, керівників навчальних закладів



УДК 378.005.8
ББК 65.290–2

Рецензенти:

Биков В. Ю., академік НАПН України, доктор технічних наук, професор, академік, директор Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України
Алейнікова О. В., доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Авторський колектив:

Рябова З. В., доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри управління навчальними закладами і педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
Єрмоленко А. Б., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри філософії і освіти дорослих ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
Махиня Т. А., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
Морозова М. Е., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління персоналом ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
Оліфіра Л. М., кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;
Приходькіна Н. О., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;

Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів/*З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня* та ін.; за заг. ред. академіка *В. В. Олійника*, маг. *Ф. Фреха*; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; KulturKontakt Австрія. — К., 2016. — 118 с.

У навчальному посібнику розкриваються теоретичні та практичні основи проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітніх організацій. Посібник містить навчальні та інформаційно-методичні матеріали для проведення навчальних занять за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. Навчальні матеріали призначені для проведення інтерактивних занять, містять практичні вправи, методики та завдання для студентів і слухачів, приклади освітніх проектів, що розроблені керівниками, педагогічними і науково-педагогічними працівниками системи освіти — учасниками семінарів-тренінгів.

Для студентів вищих навчальних закладів, керівників освітніх організацій, державних службовців, науково-педагогічних працівників закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти, науковців, практиків, усіх, хто зацікавлений у запровадженні проектних технологій управління в освіту.

Схвалено Вченою радою
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 12 від 21 листопада 2016 р.)

© ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017
© KulturKontaktAustria, 2017

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Проектний менеджмент: входження в проблему	6
1.1. Інноваційний розвиток освітньої організації як відповідь на виклики сьогодення	6
1.2. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком освітньої організації	10
Резюме першого розділу	14
Завдання до першого розділу	15
Завдання для workshop	15
Список рекомендованої літератури за розділом	16
Розділ 2. Проектний менеджмент: сутність та структура	18
2.1. Підготовка проекту	18
2.2. Планування проекту	25
2.3. Реалізація проекту	29
2.4. Завершення проекту	34
Резюме другого розділу	37
Завдання до другого розділу	38
Завдання для workshop	38
Список рекомендованої літератури за розділом	41
Розділ 3. Проектний менеджмент: практика управління	43
3.1. Сутність управління проектами	43
3.2. Кадровий менеджмент	49
3.3. Відстеження процесу реалізації проекту	55
3.4. Визначення якості проекту	59
3.5. Портфоліо проекту	65
Резюме третього розділу	67
Завдання до третього розділу	67
Завдання для workshop	70
Список рекомендованої літератури за розділом	71
Глосарій	76
Додатки	79

ВСТУП

В умовах трансформаційних перетворень, що відбуваються в соціально-економічній сфері життя, система освіти повинна стати запорукою успішного розвитку суспільства. Забезпечити зазначене можливо створенням умов для всебічного розвитку людини як особистості та найвищої суспільної цінності, розвитку її розумових і творчих здібностей, професійних знань і компетентності, заради її успішної соціалізації в мінливих соціальних умовах. Саме таку мету освіти зазначено у проекті закону України «Про освіту». Підкреслимо, що провідним завданням освітньої діяльності є забезпечення сталого людського розвитку.

Освітню діяльність мають проводити спеціалісти з високим рівнем професійної компетентності, провідним вмінням яких є вміння адаптуватися до мінливих умов сьогодення та володіння здатністю успішно виконувати професійну діяльність. В умовах сьогодення зазначене є найактуальнішою вимогою до рівня професійної компетентності керівників навчальних закладів.

Запропонований посібник «Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України» спрямовано на підготовку керівників навчальних закладів до здійснення професійної діяльності в мінливих умовах сьогодення й формування у них умінь управління навчальним закладом як проектно-орієнтованою організацією.

Посібник розроблено у межах співпраці ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, ректор дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор Олійник Віктор Васильович та КультурКонтакт Австрія (директор – Герхард Ковар, керівник відділу освітніх кооперацій – Моніка Мотт).

У межах цієї співпраці здійснено реалізацію австрійсько-українського проекту «Формування компетенцій з проектного менеджменту щодо інновативного розвитку шкіл для керівників шкіл України» (2014–2016 рр). Протягом 2015–2016 рр. тривало навчання науково-педагогічних працівників ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» щодо їхньої підготовки до тренінгової діяльності для навчання керівників освітніх організацій використанню технології проектного менеджменту в професійній діяльності. З боку КультурКонтакт Австрія координатором Проекту була Гудрун Пайнсі, безпосереднім тренером – Франц Фрех, директор школи (м. Грац, Австрія).

Основною метою посібника є надання теоретичних аспектів проектного менеджменту, описання практики створення проектів та розкриття сутності проектно-орієнтованої діяльності керівника навчального закладу й процесу управління навчальним закладом як проектно-орієнтованою організацією.

Посібник є колективною працею проектною команди, яка працювала під керівництвом Франца Фреха з питань набуття компетентності тренінгової діяльності з навчання керівників навчальних закладів технології проектного менеджменту. У праці розкриваються теоретичні та методичні надбання, які були напрацьовані проектною командою під час опанування методологією проектного менеджменту. Описується теорія та практика, надаються покрокові рекомендації щодо організації діяльності з розроблення проекту, відстеження його реалізації та завершення. Посібник складається з чотирьох розділів. Перші три присвячені питанням сутності проектного менеджменту і складаються з теорії, резюме, практичних завдань і завдань для workshop.

Підкреслимо, що соціальна значущість запропонованих матеріалів полягає у необхідності підготовки керівників навчальних закладів до ефективної діяльності в умовах невизначеності та формування у них навичок використання проектного менеджменту в професійній діяльності.

Використання посібника у практичній діяльності підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів сприятиме забезпеченню якості освітнього процесу вищих навчальних закладів і підвищенню конкурентоспроможності випускників цих закладів й забезпеченню їхньої успішної соціалізації.

Автори навчального посібника висловлюють щире подяку працівникам КультурКонтакт Австрія та його проектного бюро в м. Одесі (Україна), ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України за можливість участі в проекті, інформаційне та фінансове забезпечення підготовки й видання навчального посібника.

Деякі поради щодо користування навчальним посібником

Навчальний посібник «Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України» складається з *трьох* розділів. Кожний розділ присвячено описанню теорії та практики здійснення проектних дій, що спрямованні на створення та супровід реалізації освітніх проектів. Викладення матеріалу базується на світових та вітчизняних надбаннях з питань проектного менеджменту в освіті.

Структура розділу визначена логікою подання навчального матеріалу і складається з теоретич-

ного блоку, в якому стисло викладена теорія питання; практичного блоку, в якому наводяться завдання щодо опанування теорією; резюме та списку рекомендованої літератури. *Особливістю* даного посібника є те, що кожний розділ має завдання для workshop.

Workshop – В освіті workshop тлумачиться як навчальний метод групової взаємодії, на основі обміну кожним учасником власним досвідом, професійними знаннями та вміннями за темою workshop, з метою набуття певних навичок за визначеною темою. Грунтується workshop на вивченні практичних аспектів будь-якого питання. Результатом workshop є індивідуальні рішення конкретних завдань кожного його учасника. Провідною його перевагою є те, що він використовується під час навчання дорослої аудиторії¹ і визнаний найбільш ефективним методом набуття практичних навичок.

Безпосередньо workshop є певним дослідженням, в центрі якого лежить окремо взята і неоднозначна проблема, або вузько визначена тема. Освітній процес організовується як робота в групі і дозволяє поглянути на визначену проблему (тему) об'ємно, з різних, часом найнесподіваніших ракурсів. Workshop допомагає актуалізувати досвід, наявний у групі, й інтегрувати на основі існуючих ресурсів новий погляд і розуміння даної проблеми. Таким чином, workshop допомагає стати всім його учасникам після закінчення більш компетентними, ніж на початку².

Принципи організації workshop:

1. Вузька, практична спрямованість теми.
2. Мінімум теорії, а максимум практики.
3. Самостійне навчання групи на основі особистісних переживань та власного досвіду кожного учасника.
4. Ефект групової динаміки (активна, інтенсивна групова взаємодія учасників).
5. Мінімальне втручання ведучого.

Тривалість workshop залежить від поставлених цілей і швидкістю їх досягнення. Зазвичай, в освітньому процесі використовують міні-workshop, який триває від 0,5 до 1 години. Класична форма workshop передбачає від 4-8 годин до 2 (5) днів роботи.

Основними *методами* workshop вважаються³:

1. Аналіз та обговорення ситуації.
2. Створення проекту або презентацій.
3. Мозковий штурм.
4. Виконання групових завдань
5. Параметричний практикум.

Існують різні підходи до організації та проведення workshop. Для успішного проведення необхідно ретельне планування. Найчастіше планування за часом триває стільки ж скільки і сам workshop. Планування пов'язано з аналізом учасників, складанні карти воркшопу. Це надає відповіді на запитання: Яка мета? Які очікувані результати? Які методики (техніки) використовувати? Який розподілити час? Які теоретичні аспекти необхідно висвітлити? Які ресурси задіяти? Тощо. Зазначимо формалізовані *етапи* проведення workshop, вони є умовними і наведені з метою ознайомлення:

1. Знайомство учасників. Визначення їх цілей участі.
2. Визначення правил роботи в групі. Проговорюються часові рамки.
3. Оголошення та обговорення теми workshop.
4. Обговорення учасниками теми з метою висвітлення власного досвіду.
5. Невеличкі теоретичні аспекти.
6. Виконання певних групових (індивідуальних) завдань.
7. Представлення та оцінювання результатів виконання завдання. Визначення отриманих навичок.
8. Рефлексія.
9. Оцінка результативності workshop.

На завершення підкреслимо, що в умовах швидкоплинних змін оточуючого середовища, workshop займає провідне місце в організації освітнього процесу наряду з такими його формами як тренінг, майстер-клас, конференція, семінар тощо. Як і ці форми мають певні відмінності один від одного так і воркшоп відрізняється від них і має певні переваги. Його основне призначення: відпрацювання практичних навичок у визначеній проблемі, а знання, які були отримані в процесі workshop, є продуктом інтенсивної взаємодії учасників і базуються на міксі їх досвіду, що підкреслює ефективність їх засвоєння та використання на практиці.

Колектив авторів бажає успіхів в організації та проведенні workshop та сподівається, що навчальний посібник стане Вам у нагоді в процесі здійснення професійної діяльності!

1 — Фопель К. . Психологические принципы обучения взрослых. Проведение воркшопов: семинаров, мастер-классов / Фопель Клаус. - М.: Генезис, 2010. - 360 с.

2 — Что такое workshop? Принцип, преимущества, результат [Електронний ресурс]. Режим доступу: eds.co.ua/ru/pages/365.htm

3 — Воркшоп [електронний ресурс]. Режим доступу: osvita.ua/add-education/glossary/7701/

Розділ 1

Проектний менеджмент: входження в проблему

1.1 Інноваційний розвиток освітньої організації як відповідь на виклики сьогодення

З. В. Рябова

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Виклики сьогодення та сутність інноваційного розвитку освітньої організації.
 - 2 Чому саме проектний менеджмент є відповіддю на виклики сьогодення.
 - 3 Чи потрібен проектний менеджмент освітній організації?
 - 4 Проектно-орієнтована освітня організація: сутність та характеристика.
-

Проектний менеджмент — це відповідь на виклики сьогодення. В умовах глобалізації та загострення конкуренції він допомагає забезпечити якість виконання замовлень споживача послуг, що надає організація.

З. В. РЯБОВА

Умови, в яких функціонують та розвиваються освітні організації є умовами ринкових відносин. Саме розвиток ринкової економіки, спрямованість України на демократичні перетворення зумовлюють зміну пріоритетів соціального буття людини в сучасному суспільстві, вимагають наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління, зокрема і системою освіти, які сприяли б відповідним змінам людських відносин, розвивали б вміння успішності життєдіяльності (рис. 1.1.1).

Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором забезпечення її якості, доступності й ефективної діяльності.

Зазначимо, що з урахуванням вищезазначеного система освіти розвиватиметься в необхідному напрямі тільки тоді, коли є попит і пропозиції на освітні послуги (продукти) й орієнтуватиметься на актуальні запити споживачів освітніх послуг і стан їх задоволення. Саме такий підхід до організації життєдіяльності освітньої організації забезпечується проектним менеджментом, який в умовах сьогодення виступає певною технологією, що сприяє розвитку цієї організації.

Розвиток, за словником ¹, — це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок якого утворюється якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу, структури, діяльності. Зміни можуть торкатися як окремих, так і усіх складових системи життєдіяльності, у нашому випадку — освітньої організації.

Інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо ².

¹ Великий тлумачний словник сучасної української мови/уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінськ: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.

² Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку

Успішність життєдіяльності освітньої організації



Рис. 1.1.1. Виклики сьогодення як спонукач успішності життєдіяльності освітньої організації

Під *інноваційним розвитком освітньої організації* ми розуміємо певний процес змін, що відбуваються в освітній організації і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Сутність інноваційного розвитку освітньої організації

Зазначимо, що в основу інноваційного розвитку освітньої організації покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності освітньої організації (навчального закладу). Зазначений процес вимагає чітко спланованих покрокових дій суб'єктів освітнього процесу взагалі й керівника закладу, зокрема.

За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю та такими, що забезпечують запланований результат¹. Саме це надає їм ознаку технологічності². Існують певні ознаки проектної технології в освіті:

- спрямованість на розвиток пізнавальних навичок;
- спрямованість на розвиток умінь самостійно створювати індивідуальний план професійного саморозвитку (конструювати свої знання);
- орієнтування в інформаційному просторі;
- уміння узагальнювати й інтегрувати здобуті знання з різних джерел у процесі теоретичного та практичного навчання в практику роботи.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

За результатами досліджень, проведених останнім часом як в Україні, так і за кордоном, більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті — люди, які володіють проектним типом мислення. Тобто вдало використовують технологію проектного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: проектний менеджмент є у 74 % організацій, 37 % виконуваних робочих процесів.³

Однією із таких принципово нових інноваційних технологій щодо організації такої цільової діяльності суб'єктів освітнього процесу є проектний менеджмент, який забезпечує успішність життєдіяльності як освітньої організації взагалі, так і сучасної людини, зокрема.

1 — Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти/З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко — Харків: Вид-во «Ранок», 2013. — 145 с.

2 — Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності/Л. Лук'янова//Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21

3 — Hanisch, R. (2013) с. 15

Підкреслимо, що в бурхливих умовах сьогодення провідними навичками вважається *здатність організувати життєдіяльність у світі як проектну*:

- визначати далеку і найближчу перспективу;
- знаходити й залучати необхідні ресурси,
- накреслювати план дій і, здійснивши його, оцінювати, чи вдалося досягти поставлених цілей.

Проектний менеджмент дає змогу знайти баланс між академічними знаннями та практичними вміннями, задовольнити прагнення особистості до вільного вибору діяльності з опорою на зацікавленість та особистісну значущість проблем, що вирішуються (рис. 1.1.3).

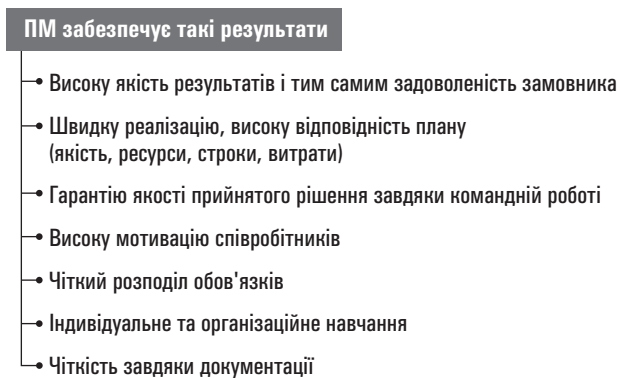


Рис. 1.1.3. Чому саме проектний менеджмент є відповіддю на виклики сьогодення

ТЕЗА

Інноваційний розвиток освітньої організації (навчального закладу) має лінійну залежність від розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника освітнього процесу, що забезпечується їх здатністю організувати свою діяльність як проектну.

Проектний менеджмент, за визначенням DIN 69901 — це сукупність завдань, організації, методів і засобів управління для реалізації проекту¹. Характеристику проекту можна визначити як певну сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів та засобів, що спрямовані на досягнення визначеної мети проектної діяльності² (рис. 1.1.4).

1 — В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901 [електронний ресурс]. — Режим доступа: econbooks.ru/books/part/13476
 2 — Проектный Менеджмент для проектноориентированных компаний [електронний ресурс]. — Режим доступа: www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp

Акцентуємо, що сам проект характеризується неповторністю умов, в яких виконується проектна діяльність, таких як: унікальність визначеної мети; тимчасові, фінансові, людські та інші обмеження; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його здійснення³.

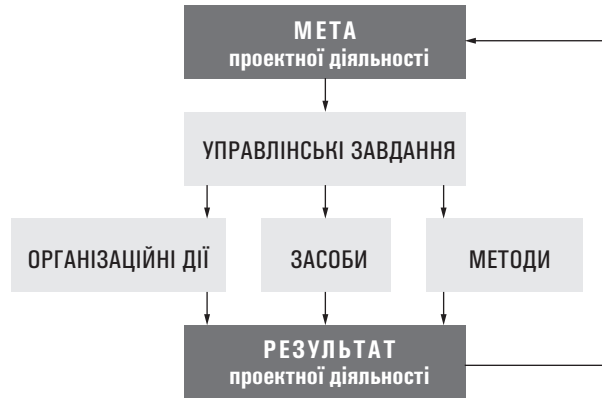


Рис. 1.1.4. Характеристика проектної діяльності

ЦІКАВИЙ ФАКТ

У світі існують дві провідні асоціації управління проектами: Інститут проектного менеджменту (PMI®), що знаходиться в США, до складу якого входять представники більш як 180 країн світу, і Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA) — всесвітня федерація асоціацій управління проектами, що об'єднує близько 50 національних асоціацій.⁴

Організації проектного менеджменту:

1. Міжнародна асоціація управління проектами (International project management association — IPMA), що заснована в 1965 р. у Відні, складається з понад 50 асоціацій управління проектами з усього світу. Одним із доробків IPMA є розроблені нею компетенції з проектного менеджменту (IPMA Competence Baseline — ICB), які використовуються різними організаціями в усьому світі.

1 — В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901 [електронний ресурс]. — Режим доступа: econbooks.ru/books/part/13476
 2 — Проектный Менеджмент для проектноориентированных компаний [електронний ресурс]. — Режим доступа: www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp
 3 — Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [електронний ресурс]. — Режим доступа: www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp
 4 — інформація з сайту edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/articles/st14100.aspx



Рис.1.1.5. Переваги використання проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації

2. Американський інститут проектного менеджменту (PMI), на базі якого створено довідник з управління проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide).
3. Міжнародна асоціація з просування управлінням вартістю (Association for the Advancement of Cost Engineering — AACE International), яка заснована у 1956 р. тощо.
4. На території України діє Українська асоціація управління проектами «УкрНЕТ» (Ukrainian Project Management Association «UPMA»), яка в 1988–1991 рр. входила до складу і керівних органів Радянської асоціації управління проектами. Як незалежну асоціацію, УкрНЕТ було засновано у 1991 р., а в 1993 р. вона стала членом IPMA. Серед основних завдань УкрНЕТ є: розвиток культури управління проектами з використання сучасних методів та інформаційних систем, проведення міжнародної сертифікації професійних проектних менеджерів на основі стандартів IPMA, видання книжок та іншої наукової літератури з проектного менеджменту, надання консультацій та ведення навчальних курсів. З 1997 р. УкрНЕТ співпрацює на базі кооперації з PMI (Львівська політехніка¹).

На сьогодні інноваційний розвиток освітньої організації виступає як певний проект, який є процесом і має часові обмеження, визначений початок і кінець, і здійснюється задля реалізації певних цілей. Керівник освітньої організації забезпечує позитивну динаміку інноваційного розвитку завдяки здійсненню загального управління закладом методами проектного менеджменту. Існують основні *показники* вільного володіння методами проектного менеджменту:

- знання принципів і методів управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, управління просуванням для досягнення мети, відстеження результатів);
- досвід у галузі управління — застосування управлінських умінь організації діяльності людей для досягнення цілей організації, враховуючи конкретні умови.

Таким чином, сьогодні, в умовах бурхливих перетворень, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини, проектный менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку освітньої установи. Він стає новітньою філософією управлінської діяльності.

Разом із тим, слід акцентувати, що існує певна різниця між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі та проектним менеджментом, що використовується в освіті. Передусім, це пов'язано із метою його використання. У бізнесі мета створення та реалізації проекту виступає від його зовнішнього замовника, а в сфері освіти таким замовником виступає керівник освітньої організації та сам педагогічний колектив. По-друге, це мотиваційний аспект. Реалізація проекту в бізнесі підпорядкована зовнішнім аспектам мотивації, а в освіті — внутрішнім. Детальніше зазначено у табл. 1.1.

Крім того, зазначимо, що існують і певні переваги використання технологій проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації (рис. 1.1.5).

Отже, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності освітньої організації, її конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проектного менеджменту. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку освітньої організації в постійно змінюваному навколишньому середовищі.

¹ — Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська політехніка» [електронний ресурс]. — Режим доступу: library.lp.edu.ua/

Таблиця 1.1. Відмінності між проектним менеджментом в бізнесі та в освіті

Бізнес	Освіта
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Частіше модель зверху – вниз; ▪ установки від замовника; ▪ контроль за проектом (показники, індекс віддачі тощо); ▪ терміни здачі проекту та жорсткі стандарти 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інструмент забезпечення успішності життєдіяльності освітньої установи; ▪ підвищує мотивацію суб'єктів освітнього процесу щодо здійснення професійної діяльності; ▪ забезпечує стійкий інноваційний розвиток закладу; ▪ обумовлює конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці

1.2 Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком освітньої організації

З. В. Рябова

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Яким чином проектний менеджмент є технологією управління інноваційним розвитком освітньої організації?
- 2 Сутність проекту як ключого поняття проектного менеджменту.

Інноваційний розвиток освітньої організації в умовах сьогодення є відповіддю на виклики навколишнього середовища, в якому функціонують і розвиваються навчальні заклади. Управління таким інноваційним розвитком передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керівної системи на керовану з метою забезпечення позитивної динаміки такого розвитку і як наслідок сприяє конкурентоспроможності закладу як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Управління в системі освіти є невід'ємною складовою управління соціальними системами, і з наукового погляду його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керівної підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на більш високий рівень розвитку.

Управління за формою — це процес об'єктивного інформування суб'єктів про стан освітньої системи, що забезпечує її відкритість та сприяє ухваленню на цій основі управлінського рішення для прогнозування політики подальшої діяльності. Принципова схема управління освітньою організацією наведена на рис. 1.2.1.

Спираючись на зазначену схему, можна стверджувати, що *управління інноваційним розвитком освітньої організації* є певним процесом цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін в діяльності цієї організації, що приведе до успішності її життєдіяльності і сприятиме конкурентоспроможності освітньої організації як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

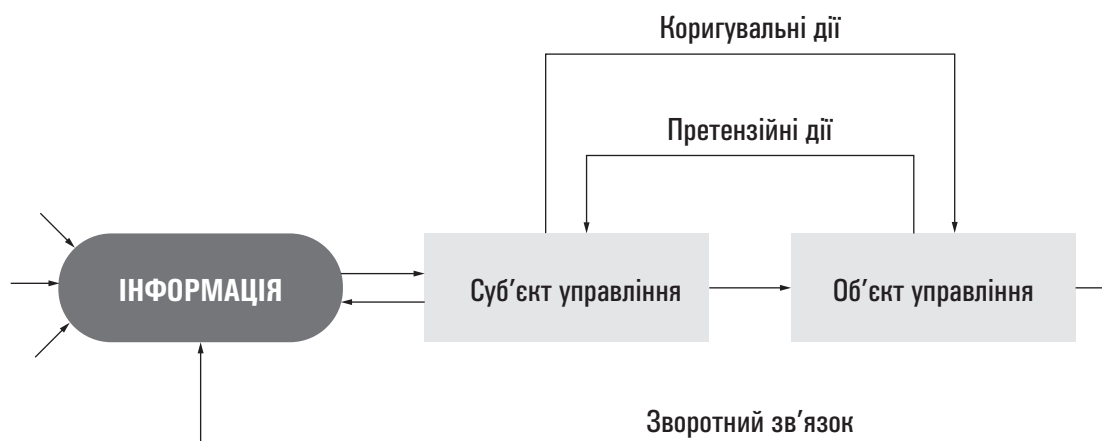


Рис.1.2.1. Принципова схема управління освітньою організацією (за Г. Сльниковою¹)

Акцентуємо, що в умовах сьогодення інноваційний розвиток освітньої організації можна забезпечити тільки переорієнтацією діяльності на проектну. У зв'язку із цим виникає необхідність у побудові системи життєдіяльності освітньої організації як проектно орієнтованої. Зміст зазначеного полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших педагогів для здійснення складного освітнього проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості. Глобальним освітнім проектом виступає формування конкурентоспроможного випускника.

За визначенням А. Саламатової, проектно орієнтована організація — це організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де мета досягається на основі внутрішньоорганізаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку. При цьому процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими².

За оцінками, що наведені в Інтернет-дослідженнях, проектна система управління дає до 20 % приросту вартості бізнесу

Оскільки функціонування та розвиток освітньої організації, як соціально-педагогічної системи від-

бувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то управління такою системою має реагувати на ці зміни й своєчасно забезпечувати її перебудову. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів. Забезпечити таку ефективність можливо завдяки використанню певних технологій в управлінській діяльності.

Технологія, за словником, це слово грецького походження, що в оригінальному перекладі означає «знання про майстерність». Майстерність має інтуїтивний характер, а технологія ґрунтується на закономірностях наукових знань. Ці знання є системними і створюють уявлення про цілісність дій щодо вироблення певного продукту. Технологія характеризується стандартизацією, уніфікацією процесу, можливістю його ефективного й економічного відтворення відповідно до заданих умов. Провідною характеристикою технології є запрограмованість визначення кінцевого результату та покрокове описання його досягнення. Тобто, технологія передбачає чітку послідовність операцій з використанням необхідних засобів (матеріалів, інструментів) і за певних умов гарантує досягнення запланованого результату.

В умовах сьогодення такою технологією, що забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації виступає проектний менеджмент (рис. 1.2.2). Він передбачає здійснення проектної діяльності, яка має такі ознаки: наявність мети або цілі, які можна виразити словами або записати; етапи — проекти можуть бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними; ресурси — фінансові, трудові, матеріальні або інформаційні.

1 — Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія / Г. В. Сльникова. — К.: ДАККО, 1999. — 303с.

2 — Саламатова А. О. Ідентифікація загальних характеристик проектно орієнтованих організацій / А. О. Саламатова // Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. О. О. Бєляєв. — 2010. — Вип. 24. — С. 244–258.



Рис. 1.2.2. Зміст проектного менеджменту

Ключовим поняттям в проектному менеджменті є поняття «проект» (рис. 1.2.3).



Рис. 1.2.3. Тлумачення поняття «проект»

На основі аналізу наукових джерел можна зробити певні узагальнення щодо сутності поняття «проект». На рис. 1.2.4 наведено сутнісну характеристику цього поняття, тобто наведено узагальнені визначення поняття «проект».

Проект — це ¹:

- будь-що, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум потрібен для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості (Основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів);

- певне підприємство із заздалегідь встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту (Зведення знань з управління проектами);
- окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (Англійська асоціація проект-менеджерів);
- певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення (Тлумачний словник з управління проектами).

Забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проектно орієнтованої можливо, тільки використовуючи технологію проектного менеджменту². Унікальність управлінської діяльності з використанням технології проектного менеджменту полягає в тому, що зазначена діяльність організовується як проектна (табл. 1.2). Її відмінність від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає у тому, що: можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а в діяльності, що організована як проектна управлінські дії будуть щоразу іншими. Таку діяльність можна назвати інноваційною. Використання технології проектного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовника) проекту³.

1 — Поняття проекту [електронний ресурс]. — Режим доступу: library.if.ua/book/134/9063.html

2 — Сутність проектного підходу до управління організацією [електронний ресурс]. — Режим доступу: pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami

3 — Newton, R. (2008). The Project Manager's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time. Harlow: Pearson

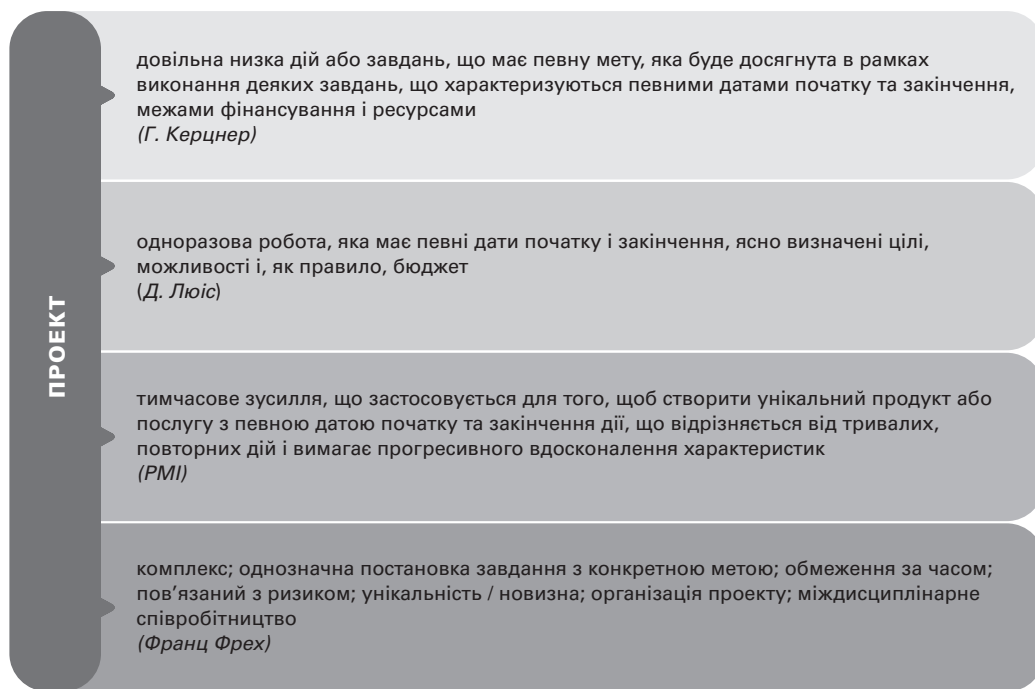


Рис.1.2.4. Узагальнені визначення щодо сутності поняття «проект»

Найважливішою складовою для успіху проекту є ефективний менеджмент. Проекти успішні тоді, коли певні професіонали докладають зусиль. Мета: передача компетенцій у сфері менеджменту й управління для роботи в проектах. Треба розуміти вимоги до керівника проекту й відкрити в собі індивідуальний потенціал лідера (рис. 1.2.5).

Підкреслимо, що найважливішими складовими проекту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проектний менеджмент для керівника навчального закладу *допомагає* планувати заходи щодо розвитку школи так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проекту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й умовитовано організовувати кооперацію проектної команди; включати зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, в процес розвитку освітньої організації.

Актуалізуємо, що забезпечується інноваційний розвиток освітньої організації завдяки плануванню і виконанню діяльності на проектній основі, перетворенню її на *проектно орієнтовану організацію*. Особливостями таких організацій є те, що цілі, завдання, структура, стратегія та інші фактори освітньої організації формуються на основі цілей і завдань проекту, а також середовища цього проекту. Показниками успішної реалізації освітнього проекту є такі, що наведені на рисунку 1.2.6.

Отже, ми розглянули певну характеристику проектного менеджменту як провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації і з'ясували, що саме використання методів проектного менеджменту забезпечить успішність життєдіяльності освітньої організації і сприятиме її конкурентоспроможності. Підкреслимо, що технологія проектного менеджменту є відповіддю на виклики сьогодення, а володіння нею керівником навчального закладу сприятиме сталому розвитку людського капіталу України.

Таблиця 1.2. Цілі проекту

Для освітньої організації	Для вчителя
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяє успішній реалізації процесів інноваційного розвитку освітньої організації. 2. Створює команду професіоналів. 3. Забезпечує досягнення поставленої мети діяльності та конкурентоспроможність освітньої організації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створює комфортний робочий клімат, що сприяє інноваційному розвитку кожного учасника освітнього процесу. 2. Сприяє більшій задоволеності від роботи. 3. Забезпечує позитивний розвиток професійної компетентності

Теми та типи проектів



Рис. 1.2.5. Теми та типи проектів



Резюме першого розділу

У розділі наведено інформацію щодо сутності інноваційного розвитку освітньої організації і визначено, що розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок чого утворюється якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу, структури, діяльності — це розвиток.

Обґрунтовано, що зміни можуть торкатися як окремих, так і усіх складових системи життєдіяльності освітньої організації. Тому інноваційний розвиток освітньої організації є певним процесом змін, що відбуваються в ній і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації.

Управління інноваційним розвитком освітньої організації є певним процесом цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін в діяльності цієї організації, що приведуть до успішності її життєдіяльності

і сприятимуть конкурентоспроможності освітньої організації як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Успішність життєдіяльності освітньої організації забезпечує переведення її діяльності в режим проектно орієнтованої організації, сутність якої полягає в тому, що організація динамічно розвивається і трансформується соціально. Мета її діяльності досягається на основі внутрішньошкільної інтегрованої та децентралізованої розробки й реалізації освітніх проектів інноваційного розвитку.

В умовах сьогодення забезпечити ефективність діяльності проектно-орієнтованих організацій можливо завдяки використанню певних технологій, що забезпечують інноваційний розвиток освітньої організації, наприклад, технологію проектного менеджменту, ключовою дефініцією якого є поняття «проект». Проект будь-чого, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій, спрямована на досягнення низки обумовлених



Завдання до першого розділу

Показники успішного проекту



Рис. 1.2.6. Показники успішності реалізації освітнього проекту

результатів/продуктів на рівні вимог і стандартів якості.

Проектний менеджмент — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети. Класично найважливішими параметрами у процесі управління проектом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів.

У розділі надано відповіді на запитання: виклики сьогодення та сутність інноваційного розвитку освітньої організації; чому саме проектний менеджмент є відповіддю на виклики сьогодення; чи потрібен проектний менеджмент освітній організації; яким чином проектний менеджмент є технологією управління розвитком освітньої організації.

1. Дайте визначення сутності інноваційного розвитку освітньої організації.
2. Надайте характеристики проектно орієнтованим організаціям, зокрема освітнім.
3. Розкрийте, чому саме проектний менеджмент є відповіддю на виклики сьогодення й може забезпечити успішність діяльності проектно орієнтованих організацій.
4. Зафіксуйте свої думки щодо проектного менеджменту: Що є новим? Що викликає ваш інтерес? Де Ви бачите труднощі? Що ще Ви бажаєте знати?
5. Напишіть, які можуть бути проблеми у процесі вивчення проектного менеджменту.
6. Обґрунтуйте, спираючись на показники успішності реалізації проекту, чому саме проектний менеджмент є технологією, яка забезпечить інноваційний розвиток освітньої організації.



Завдання для workshop

1. Спільно з колегами розробіть презентацію, в якій обґрунтуйте, чи потрібен проектний менеджмент освітній організації.
2. Визначте 5–6 позицій та обґрунтуйте чому саме проектний менеджмент забезпечить конкурентоспроможність освітньої організації.
3. Доведіть, що саме проектний менеджмент є технологією управління інноваційним розвитком освітньої організації.
4. Наведіть характеристику проектного менеджменту з позицій керівника освітньої установи, як менеджера проекту і з позицій педагогів як учасників проекту.
5. Опишіть особливості управління проектно орієнтованою освітньою організацією та визначте показники успішного використання технології проектного менеджменту.

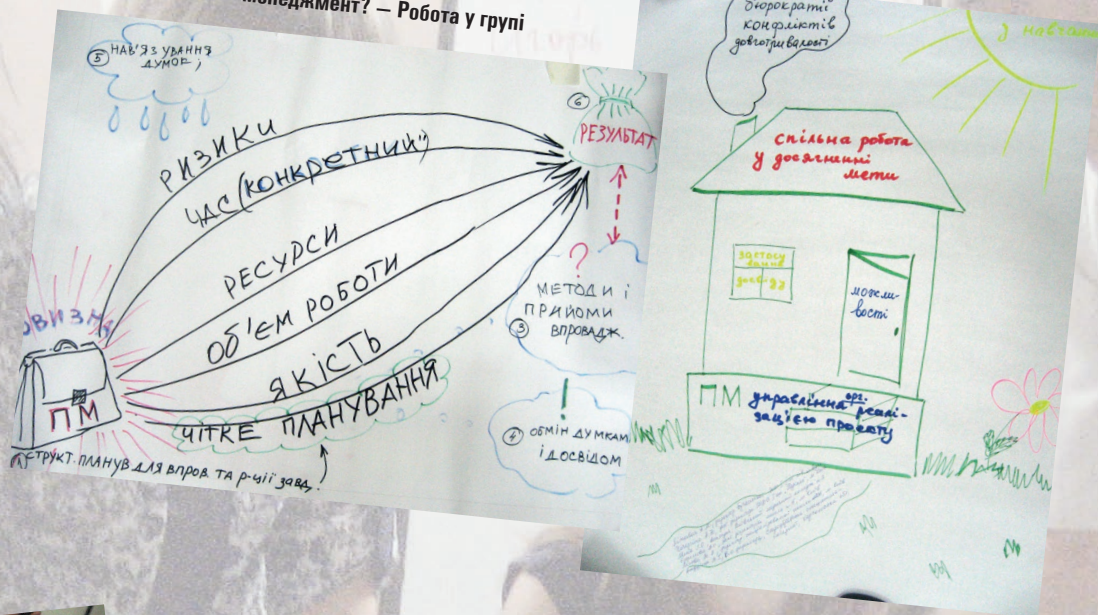


Список рекомендованої літератури за розділом

1. Newton, R. (2008). *The Project Manger's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time.* Harlow: Pearson
2. Алейнікова О. В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова, В. Воронкової, А. Двігун, О. Сосніна, А. Chmieliauskas, E. Vaiginiene, A. Pilkaite, V. Viliunas. — Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. — С. 95–116.
3. В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901 [електронний ресурс]. — Режим доступу: econbooks.ru/books/part/13476
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови/уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія/Г. В. Єльнікова. — К.: ДАККО, 1999. — 303 с.
6. Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку
7. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [електронний ресурс]. — Режим доступу: www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp
8. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності / Л. Лук'янова // Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21.
9. Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська політехніка» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: library.lp.edu.ua/
10. Поняття проекту [електронний ресурс]. — Режим доступу: library.if.ua/book/134/9063.html
11. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [електронний ресурс]. — Режим доступу: www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp
12. Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. — Харків: Вид-во «Ранок», 2013. — 145 с.
13. Саламатова А. О. Ідентифікація загальних характеристик проектно орієнтованих організацій / А. О. Саламатова // Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. О. О. Беляєв. — 2010. — Вип. — 24. — С. 244–258.
14. Сутність проектного підходу до управління організацією [електронний ресурс]. — Режим доступу: pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami

Реалізація: Введення в проектний менеджмент

Що таке проектний менеджмент? – Робота у групі



Робота над ідеями для проекту – Робота у групі



Очікування від тренінгу – Робота у групі



Мої питання стосовно проектного менеджменту – Індивідуальна робота

Розділ 2

Проектний менеджмент: сутність та структура

2.1 Підготовка проекту

Т. А. Махиня

Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Розуміння контенту проекту.
 - 2 Визначення вихідної ситуації.
 - 3 Аналіз зацікавлених осіб та оточення.
 - 4 Визначення мети.
 - 5 Створення проектної команди.
 - 6 Розроблення пофазового плану.
-

Будь-який проект має складатися з певного впорядкованого числа ключових позицій, що уможливають розуміння його контенту кожному учаснику команди проекту. Схематично контент проекту виглядає так як на рис. 2.1.1.

Для розуміння контенту проекту в цілому доцільно провести анкетування учасників проекту за наступними питаннями.

Назва проекту

Хто є замовником проекту?

Хто працює в проектній команді?

Керівництво проекту або секретар.

Інші члени команди.

Чому цей проект необхідний?

Яку користь замовник очікує від проекту?

Які результати очікує замовник від проекту?

Коли починається й закінчується проект?

Коли починається й закінчується фаза реалізації?

Інші терміни.

Який бюджет / ресурси у Вашому розпорядженні?

Що може призвести до невдачі проекту

Анкета (Додаток 2.1.1) потребує стислого формулювання потреби громади і суспільства й обґрунтування необхідності такого проекту. Якщо робота над проектом перебуває лише на стадії ідеї, корисними стануть деякі рекомендації щодо виявлення проблеми та розроблення ідеї (Додаток 2.1.2). Майбутні учасники проекту повинні зрозуміти для себе, що є потребами чи проблемою, на кого поширюється вплив, чому це є пріоритетом.

Для цього доцільно спочатку здійснити опис проблеми у вигляді збору та каталогізації досвіду, інформації, фактів і думок, поданих у вигляді так званої Проектної ініціативи (Додаток 2.1.3).

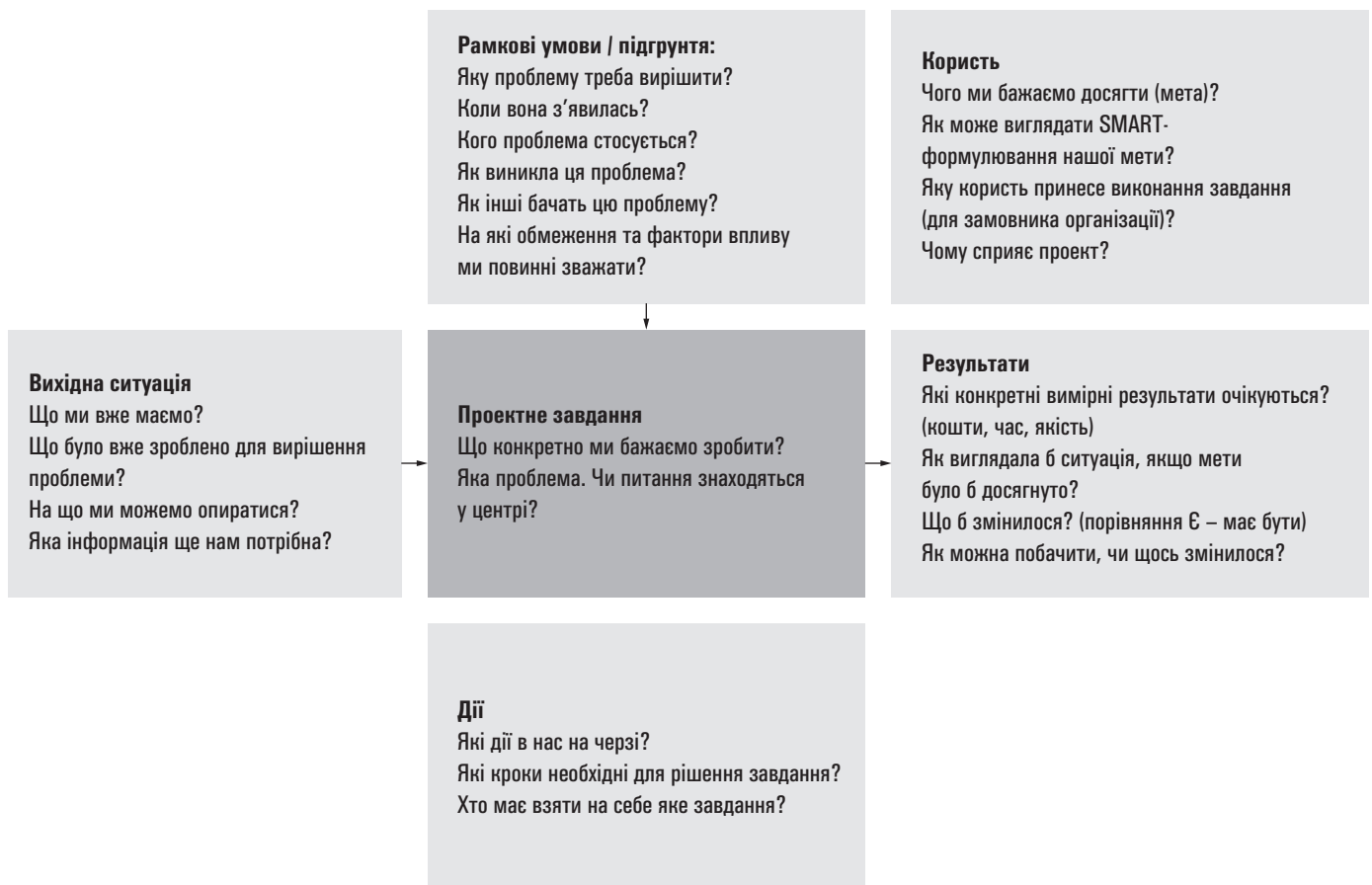


Рис. 2.1.1. Модель контенту проекту

Окрім того, для більш детального розуміння контенту проекту можна запропонувати також іншу інтерпретацію практичного завдання у вигляді форми для планування проекту (Додаток 2.2.1), що дасть змогу отримати відповіді на питання з урахуванням прогнозованого результату та поглибити загальне розуміння контенту проекту, для чого потрібно в загальних рисах:

- визначити та описати основні види діяльності та заходи, які слід здійснити для досягнення мети проекту;
- визначити, які ресурси потрібні для здійснення заходів (людські, матеріальні, фінансові);
- описати схему управління проектом, визначити відповідальних за кожен елемент діяльності та часові рамки. Подати графік запровадження заходів;
- описати потенційні проблеми (ускладнення, ризики), що можуть виникнути під час запровадження проекту та план їх подолання.

В цілому стадія розуміння контенту проекту передбачає, що учасникам проекту зрозумілі його замовник, суть, основні завдання тощо; колеги ухвалюють рішення про участь у проекті; здійснюється процес відбору учасників проекту.

Одне із вихідних завдань підготовки нового проекту — створення проектної команди. Цей процес вимагає від менеджера проекту низки навичок управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту — тимчасова група професійно підготовлених людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проектом до його завершення з метою досягнення цілей проекту та місії організації, для якої призначений проект.

Завданням менеджера проекту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулювальної «внутрішньопроектної» культури;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом.



Рис. 2.1.2. Труднощі у процесі формування команди проекту

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Основним інтегрувальним чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом. Тому проблеми формування і діяльність команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності: ціль проекту → система управління → команда проекту¹ (рис. 2.1.2).

Будь-яка команда проекту проходить такі стадії розвитку, як формування, шторм, нормування та виконання, на кожній з яких головну роль відіграє менеджер проекту, який повинен підтримувати ефективність її роботи на заданому рівні та до особистості якого висувається низка вимог, перелік яких визначається змістом і метою проекту (рис. 2.1.3).

При цьому кожен із членів проектної команди виконує певні ролі. Для визначення типу людини, що в подальшому сприятиме розподілу ролей та визначенню сильних сторін команди, можна використовувати МЕТА-тест, інструкція до якого наведена в додатку (Додаток 2.1.4). Абревіатуру МЕТА використовують для визначення 4 типів:

- М = Macher (Людина дії);
- Е = Entwickler (Генератор ідей);
- Т = Teamer (Командний гравець);
- А = Analytiker (Аналітик).

Команда досягає успіху, якщо:

- її лідер має адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також під кутом зору членів команди;
- хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;
- до складу команди входять люди з великими розумовими здібностями;
- команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

Причини невдач проектних команд:

- невідповідні розумові здібності (тому, як правило, організації добирають людей з вищою освітою);
- невідпрацьована система добору кадрів (якщо організація хоче підвищити ефективність своєї діяльності, добирає нових людей, але при цьому не збільшує їм платню — результату не буде).

Для визначення вихідної ситуації слід створити спільне розуміння завдання з урахуванням вихідної ситуації. Універсальним методом визначення вихідної ситуації є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз — універсальний метод вивчення внутрішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

1 — Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб./Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

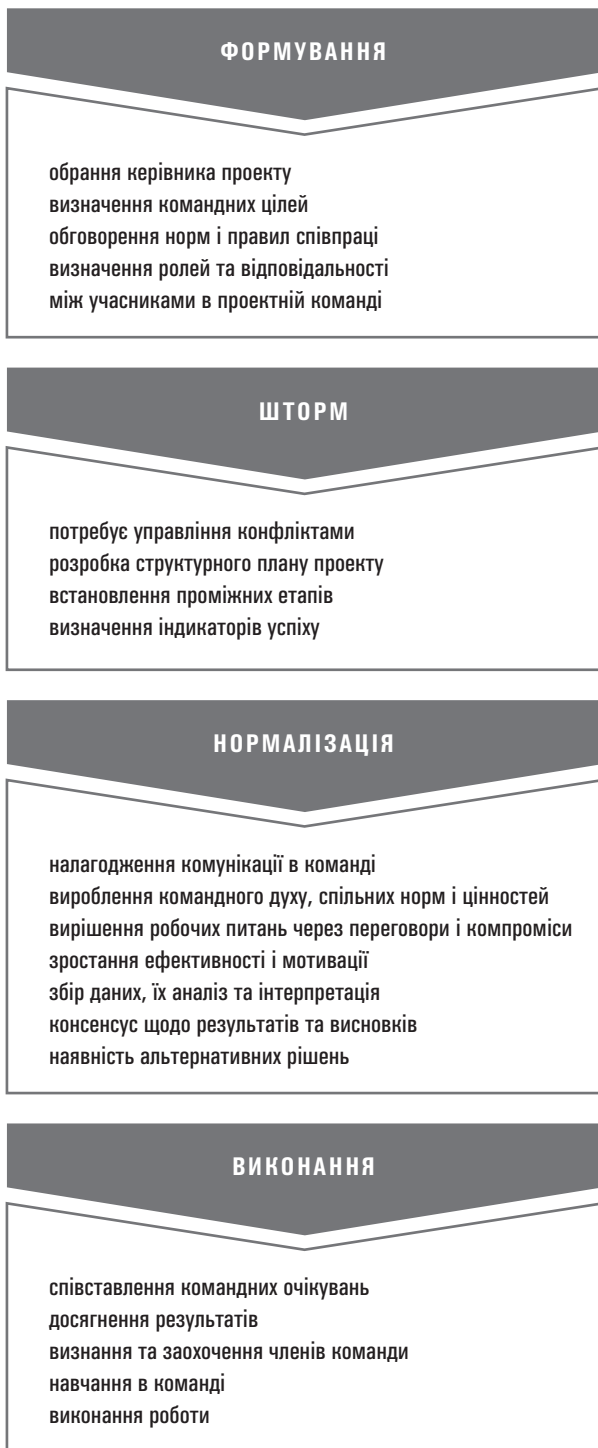


Рис. 2.1.3. Стадії розвитку команди проекту

Стосовно розвитку навчального закладу в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити свої сильні і слабкі сторони, які нададуть змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. При визначенні сильних і слабких сторін навчального закладу треба враховувати певні рекомендації:

- оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) необхідно здійснювати з позиції споживачів ринку освітніх послуг та діяльності типових навчальних закладів;
- виконувати ранжування на виявлення першочерговості факторів;
- при визначенні внутрішніх переваг варто відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг;
- при визначенні внутрішніх слабких сторін слід відкидати показники, які навчальний заклад безпосередньо не може контролювати як такі, що відносяться до загроз і можливостей його зовнішнього середовища¹.

Таблиця 2.1.1. SWOT-аналіз вихідної ситуації

СИЛЬНІ СТОРОНИ Це нам подобається, треба залишити	СЛАБКІ СТОРОНИ Це нам заважає, потрібні покращення
МОЖЛИВОСТІ Є добрі передумови, потрібно надалі розвивати	ЗАГРОЗИ / РИЗИКИ Це заздалегідь загрозливий розвиток; потрібні профілактичні дії

Найпривабливішим у цьому методі аналізу є те, що інформаційне поле формується безпосередньо керівником проекту, а також найкомпетентнішими фахівцями на основі узагальнення й узгодження власного бачення ситуації.

До проведення SWOT-аналізу корисним може бути PEST-аналіз, що допомагає ідентифікувати чинники SWOT. PEST і SWOT є двома різними перспективами, але можуть містити загальні чинники.

PEST-аналіз — універсальний метод вивчення зовнішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу

P — Political and legal — політико-правових,
E — Economic — економічних,
S — Sociocultural — соціокультурних та
T — Technological — технологічних факторів макросередовища, невідконтрольних організації, впливають на результати її поточної й майбутньої діяльності.

¹ — Махія Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища/Т. А. Махія//Народна освіта. 2015. № 3 (27). Режим доступу до журн.: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641

Таблиця 2.1.2. Оформлення результатів PEST-аналізу

<p>Приклади Законодавство, майбутнє законодавство, міжнародне законодавство, урядова політика, урядові терміни і зміни фонди, гранти і ініціативи, війни і конфлікти</p>	<p>ПОЛІТИЧНІ</p>	<p>ЕКОНОМІЧНІ</p>	<p>Приклади Ринкові / торгові цикли (під'їм / рецесія) Рівень безробіття, загальне оподаткування, тенденції економіки</p>
<p>Приклади Тенденції стилю життя, демографія, рівень здоров'я, рівень освітньої системи, тенденції ринку праці, прийом на роботу, соціальні табу</p>	<p>СОЦІАЛЬНІ</p>	<p>ТЕХНОЛОГІЧНІ</p>	<p>Приклади Нові технології, що можуть бути використані або можуть впливати на роботу; сфери, на яких фокусує свою дослідницьку діяльність уряд; зміна старих технологій</p>

Результати PEST-аналізу оформлюють, як правило, у вигляді табл. 2.1.2.

Після проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно також проаналізувати всі можливі джерела невизначеностей та ризиків проекту. Як правило, ці джерела обумовлені пропущеними чи неправильно визначеними як позитивними, так і негативними очікуваннями окремих осіб, груп осіб чи установ, інтереси яких зачіпає проект.

Зацікавлені сторони — окремі особи, групи осіб чи установи, інтереси яких зачіпає проект.

«Зацікавлені сторони» (stakeholders) — цей термін був схвалений ISO і прийнятий в базисі компетенцій IPMA (ICB).

Розглянемо методику аналізу зацікавлених сторін, описану в посібнику І.Ю. Малкової¹.

Першим завданням аналізу зацікавлених сторін є визначення учасників процесу. Якщо результат виконання проекту є для зацікавлених сторін позитивним, вони можуть розглядатися як партнери. Можливо, однак, що ефект буде для зацікавлених сторін негативним.

Для того щоб встановити, хто є зацікавленими сторонами, можна дати розгорнуту відповідь на такі питання:

- Хто має розуміння та досвід в цьому напрямі проектної діяльності?
- Хто ухвалює рішення по проекту?
- Ким впроваджуватимуться дії щодо цих рішень?

- Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проекту?
- Хто має право участі?
- Для кого проект може становити загрозу?

Метою аналізу зацікавлених сторін є визначення основних з них, оцінка їхнього інтересу в здійсненні проекту або «вигоди» від нього, а також того, яким чином їхні інтереси позначаються на життєздатності та ризиках проекту. Для цього потрібно з'ясувати таке:

- інтереси зацікавлених сторін стосовно вирішення проблем, а також основні припущення, які слід зробити про їх участь у проекті;
- зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що можуть позначитися на ризикованості проекту;
- наявні та потенційні стосунки між зацікавленими сторонами і можливість їх використання з метою розширення перспектив успіху проекту;
- адекватні форми участі у проекті різних зацікавлених сторін.

Після того, як визначено зацікавлені сторони, з ними проводяться консультації для з'ясування поставлених перед ними проблем. Для цього необхідно провести збір інформації щодо основних положень, можливо, за допомогою проведення обстеження, а також низки зустрічей або використання будь-якої іншої форми оцінки. По завершенні збору й опрацювання необхідної інформації настає час зустрічі зацікавлених сторін, яка представлена у вигляді робочої групи і має на меті подальшу ідентифікацію проблем і початок процесу розробки проекту.

¹ — Малкова И. Ю. Образовательное проектирование: теория, технология, методология: уч.-метод. пособие [электронный ресурс]. — Режим доступа: edu.tsu.ru/resources/resources_get.html?id=812



Рис. 2.1.4. Приклад аналізу зацікавлених сторін

Найкраще проводити аналіз зацікавлених сторін під час робочої зустрічі типу «мозкової атаки», в якій беруть участь основні зацікавлені сторони. Завдання такої зустрічі — обговорити проблеми, з якими зацікавлені сторони перетинаються стосовно проекту (рис. 2.1.4).

Таке зображення може застосовуватися для визначення припущень і факторів ризику, що можуть негативно впливати на виконання проекту. Корисно використовувати такий контрольний список питань:

Які припущення щодо ролей зацікавлених сторін або їх реакцій слід зробити, для того щоб виконання проекту було успішним?

- Чи є ці ролі і реакції достовірними і реалістичними?
- Які негативні реакції можуть виникати у зацікавлених сторін, і яким може бути їх ефект для проекту?
- Наскільки ці ймовірні негативні реакції можуть представляти загрозу для проекту?

Для кращого сприйняття та унаочнення результату аналізу зацікавлених сторін доцільно представляти у вигляді табл. 2.1.3.:

Таблиця 2.1.3. Результати аналізу зацікавлених сторін

Група зацікавлених сторін	Яка їхня вигода?	Вимоги постійної підтримки проекту з їхнього боку	Адекватний механізм участі
---------------------------	------------------	---	----------------------------

Важливою умовою досягнення проекту є чітке уявлення про його мету, яку поділяють всі учасники проектної команди.

Мета — це уявне передбачення стану в майбутньому, до якого ми прагнемо і який має бути досягнутий по закінченню проекту.

Сформулюйте загальну (перспективну) мету проекту. Існує декілька методик цілепокладання. Найбільшого поширення отримала методика Smart, відповідно до якої, цілі повинні бути конкретними, зрозумілими, вимірними, визначеними в часі та реалістичними, тобто розкладатися за Smart-формулою:

- S-pezifisch (конкретність) — чіткі, конкретні, однозначні;
- M-essbar (вимірність) — можуть бути перевірені (quantitativ oder qualitativ);
- A-ttraktiv (досяжність), мотивують, признані, позитивно сформульовані;
- R-ealistisch (реалістичність), ціль має бути досягнена;
- T-erminiert (часові терміни) — зафіксоване закінчення, проміжні етапи.

Кожна буква є ознакою якості. Отже, мета мусить бути конкретна, вимірна, досяжна, реалістична і мати чіткі терміни виконання.

Ключові питання, за допомогою яких мету можна розкласти за Smart-формулою та переоцінювати з урахуванням часу, доцільно представляти у вигляді таблиці, що наведена в додатку (Додаток 2.1.5).

Інтенсивне обговорення є основою для загального розуміння завдань проекту.

Формулювання мети є умовою для контролю ходу проекту — евалюації.

Для розроблення пофазового плану доцільно розподілити план на менші підрозділи, що включають:

- оцінку часу, тривалості;
- контрольні точки (основні результати);
- оцінку робочого навантаження (високе, середнє, низьке).

Контрольні точки повинні відповідати певним критеріям якості, кількості та часу. Визначення контрольних точок здійснюється в чотири етапи:

1. визначення показника: наприклад, підвищення якості загальної середньої освіти;
2. спрямування на якість: зростання кількості випускників школи з високими балами ЗНО;
3. спрямування на кількість: зростання кількості випускників школи з високими балами ЗНО з 2 до 10.
4. спрямування на час: до 2017 року зростання кількості випускників школи з високими балами ЗНО з 2 до 10.

Слід стежити за тим, щоб відібрані показники були пов'язані із завданнями, іншими словами, щоб вони дійсно свідчили про те, чи досягнута мета чи ні. Часто, однак, різні люди інтерпретують виконуваний проект по-різному. Якщо ті, хто займається плануванням, і ті, хто здійснює проект, мають різні уявлення про цілі, результат такого явища може бути серйозною шкодою для проекту. Процес відбору показників буде корисним для чіткого з'ясування того, що розуміється під метою, забезпечення реальності мети, її конкретності і вимірності.

Для первісного планування проекту корисним стане заповнення відповідних робочих форм.

Висновки

Початкова стадія роботи над проектом — це його підготовка. Підготовка проекту включає такі складові:

- розуміння контенту проекту через стисле обґрунтування потреб громади і суспільства в необхідності такого проекту;
- визначення вихідної ситуації та аналіз оточення універсальними методами SWOT та PEST-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно;
- аналіз основних зацікавлених осіб та оцінка їх інтересів, що позначаються на життєздатності та ризиках проекту;
- визначення конкретної, зрозумілої, вимірної, визначеної в часі та реалістичної мети, що є умовою для контролю ходу проекту;
- відбір й об'єднання в команду спеціалістів із різних відділів і організацій, об'єднаних загальною ціллю і єдиними задачами;
- розробку пофазового плану проекту, що в подальшому реалізовується в стадії його планування.

2.2 Планування проекту

Л. М. Оліфіра

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Сутність планування як функції проектного менеджменту.
- 2 Процес планування: алгоритм, зміст, способи, результати.
- 3 Бюджет проекту: вимоги, структура та форми представлення.

Планування переносить майбутнє у нинішній час і дає Вам змогу щось із ним зробити уже сьогодні.
АЛАН ЛАКЕЙН

Як забезпечити втілення проектною ідеї на практиці та досягти бажаного результату? З чого почати? Які види роботи виконати та у якій послідовності? Які засоби та ресурси потрібні для реалізації, в якій кількості, на яких етапах, яких бракує?.. Це далеко не повний перелік тих питань, перед якими постає кожен, хто вирішив здійснити проект (зайнятися проектною діяльністю).

Відповіді на всі ці питання криються у плануванні як одній з функцій проектного менеджменту.

В енциклопедичній літературі термін «планування» тлумачиться, як «заздалегідь передбачуваний порядок, послідовність здійснення певної програми, певного змісту діяльності»¹.

У проектному менеджменті під *плануванням* розуміється конструювання системи управління проектом як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів — змісту, засобів, виконавців у заданих термінах, послідовності та територіальних межах, що спрямована на досягнення поставленої мети.

Процес планування проекту потребує певного часу для здійснення декомпозиції всіх елементів проекту та їх обґрунтування в параметрах часу, ресурсів і результату з урахуванням можливих ризиків (рис. 2.2.1). Добре розроблений план реалізації проекту відчувається уже на початку його практичного втілення та додає учасникам впевненості в його успіхові. Тому слід надати процесу планування належної уваги (додаток 2.2.1). Недооцінювання цього процесу значно знижує шанси проекту на успішне завершення, зумовлює спрямування додаткових зусиль і ресурсів на врегулювання процесів, не врахованих під час планування, відповідне коригування загального плану.

¹ — Енциклопедія освіти/Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — С. 684.

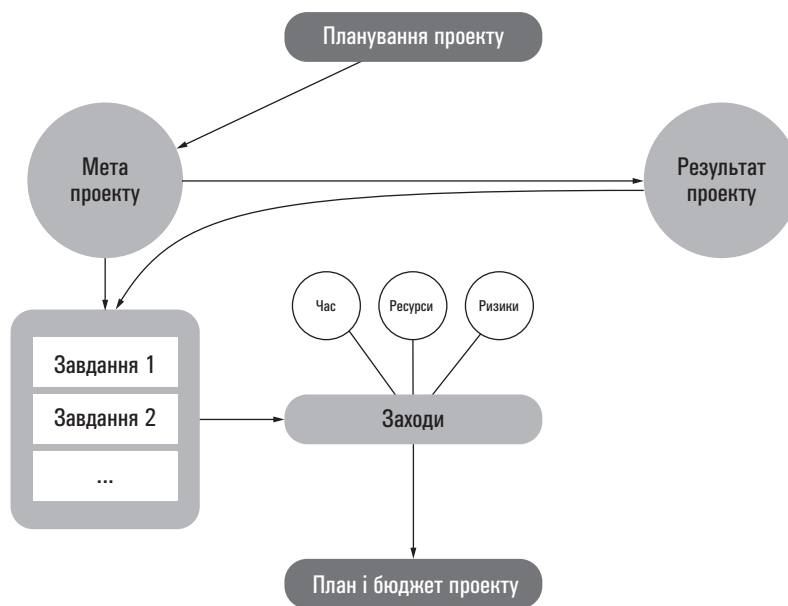


Рис. 2.2.1. Процес планування проекту

Результатом планування є загальний план і бюджет проекту, затверджені до реалізації. Це своєрідний маршрут руху відповідно до визначеної мети з чітким розкладом просування від «зупинки» до «зупинки», зокрема й кінцевої, інформацією про зміст, витрати кожної частини маршруту та учасників.

Перш ніж приступити до розроблення плану проекту, важливо усвідомити мету, яка віддзеркалює загальний спрогнозований результат вирішення актуальної проблеми освітньої організації. Відтак, мета є орієнтиром планування діяльності з реалізації проекту (додатки 2.2.2–2.2.3). У цьому зв'язку першим кроком планування є визначення завдань, спрямованих на досягнення мети проекту.

Існує кілька способів визначення завдань проекту¹.

Перший спосіб передбачає складання широкого переліку можливих завдань, структурування (класифікація, групування) їх відповідно до видів діяльності та на цій основі формулювання основних завдань проекту.

За другим способом, навпаки, спочатку визначаються види діяльності, до кожного з яких формулюється завдання та підзавдання.

Третій спосіб — комбінований, тобто поєднує в собі два попередні способи.

Кожне із визначених завдань треба описати у конкретних заходах. При цьому всі конкретні заходи слід одночасно співвідносити з загальним результатом, спрогнозованим у меті проекту. Це дасть змогу розробити чіткий і цілеорієнтований план реалізації проекту.

Конкретизація завдань проекту слугує визначенню обсягу часу, необхідного для реалізації проекту, структури та етапів його реалізації (додаток 2.2.4).

Структурний план проекту дає змогу:

- виокремити основні напрями діяльності за проектом;
- забезпечити чіткі уявлення робочого пакету та подальшої діяльності;
- здійснити поділ роботи на частини, які можна планувати та контролювати;
- знизити складність проекту;
- уникнути упущення одного (кількох) з важливих етапів або робочих пакетів (комплексів робіт), а отже гарантувати цілісність реалізації проекту та його успіх².

Визначення і деталізація завдань у конкретних заходах, оцінка їх трудомісткості та часових меж, визначення послідовності та взаємозв'язку — основа створення календарного плану проекту, що є подальшим кроком планування (додаток 2.2.5).

¹ — Давай сделаем проект! Путеводитель по проектному менеджменту/К. Бригер, У. Даниэль, Т. Хилл и др.; ред. русск. З. Луньянова, О. Иванова, М. Долгих, З. Деринг. — 3-е перераб. и доп. изд.-е. — Берлин, 2006; Пермь, 2007: ЗАО «Полиграфкомплент». — 202 с.

² — Фрех Ф. Проектный менеджмент 2: презентация/Ф. Фрех. — Херсон, 2014 (вересень). — С. 7.

Як правило, виконання частини завдань проекту здійснюється паралельно. Важливо зазначити, що у цьому разі виконавці, цільові групи проекту не збігаються.

Для зручності календарний план проекту створюється у вигляді таблиці. Зокрема: у лівий вертикальний стовпчик таблиці заносяться види діяльності та відповідні їм конкретні заходи, у верхню горизонтальну строку таблиці — часові межі. Така візуалізація проекту дає змогу встановити взаємозв'язки між завданнями й «контрольними точками». Останні слугують для контрольного оцінювання рівня виконання завдань і у разі відхилення від необхідного результату — коригування плану реалізації подальших взаємопов'язаних заходів. «Контрольні точки» заносяться до календарного плану (додатки.2.2.6 –2.2.7).

Проект не позбавлений впливу динамічного соціально-економічного середовища, сповненого викликів і невизначеності. Наслідки такого впливу розглядаються як можливі ризики. З метою нейтралізації, мінімізації, подолання можливих ризиків, непередбачуваних ситуацій, що зумовлюють відхилення від планових показників (термінів, ресурсів, результатів тощо), у процесі планування важливо передбачити додатковий час (люфт часу), який також відображається в календарному плані¹.

Ще один крок у плануванні полягає в тому, що, виходячи зі спектра завдань, їх складнощів і масштабів визначається структура та формується склад проектної команди, призначається керівник, розподіляються обов'язки. Водночас береться до уваги професійна компетентність, здібності та здатності кожного члена проектної команди до командної роботи, «працювати на результат проекту»^{2,3}. Такий підхід забезпечує професійність в управлінні проектом.

Особливості створення й управління проектною командою розглядатимуться в розділі 3.

Регулювання роботи членів проектної команди здійснюється за допомогою «Плану діяльності/роботи проекту», так званих робочих пакетів (додатки 2.2.8 –2.2.9).

Робочий пакет — це мініпроект у межах загального проекту, який:

- містить заходи, що самостійно забезпечують досягнення одного або кількох конкретних результатів;
- спрямований на зменшення складності загального проекту;

- має чітко визначений термін реалізації — початок і закінчення;
- у результаті реалізації має принаймні 1 конкретний результат, кінцевий продукт;
- легко підлягає управлінню та контролю;
- керований особою, яка є лідером і несе відповідальність за управління діяльністю у межах даного (конкретного) робочого проекту⁴.

У цьому робочому документі, який має форму таблиці, міститься інформація щодо завдань (Чого я хочу досягнути?), конкретних заходів (Які дії приведуть до досягнення мети?), індикаторів досягнення результату (Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?), терміну виконання (У який термін хочемо досягти мети?), відповідальних виконавців (Хто відповідає за організацію/евалюацію?), необхідних ресурсів (За допомогою чого? З ким?) і бюджету.

План оформляється на весь термін реалізації проекту.

Плануючи заходи, необхідно *пам'ятати*:

- дату початку і дату завершення проекту;
- підготовчі заходи, звіти та заходи з оцінювання також є частиною проекту, а отже і частиною плану;
- запобігати збігу в часі, місці проведення інших заходів, не пов'язаних з проектом;
- будь-яке завдання окреслюється та реалізується завдяки конкретному заходу;
- взаємозв'язок між заходами (як результати одного заходу використовуватимуться в наступних, які заходи більшою мірою залежать від інших);
- на один і той же проміжок часу варто планувати невелику кількість (1–2) заходів;
- якої підготовчої роботи потребує кожен захід;
- реальні терміни виконання плану та власні можливості;
- врахування досвіду реалізації подібних проектів і заходів;
- врахування непередбачуваних (форс-мажорних) обставин і відповідне прогнозування альтернативних заходів або інших дій, якщо захід доведеться відмінити.

Для забезпечення соціального ефекту проекту, мотивації учасників, підтримки та розширення кола партнерів і зацікавлених осіб необхідно спланувати заходи з його маркетингу й PR. Їх кількість і термін проведення пов'язані з ключовими віхами проекту — стартуванням, поточними й кінцевими результатами, завершенням проекту. Основними результатами зазначених заходів є прес-конференції, спецвипуски теле- та радіопрограм, буклети, статті, підручники/посібники та ін.

Перший результат цих заходів завершує процес планування у вигляді *анотації/презентації*

1 — Управление проектом. Основы проектного управления: учеб./колл. авторов; под ред. проф. М. Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 760 с.

2 — Оліфіра Л. М. Управління проектами в закладі освіти: навч. програма спецкурсу для слухачів курсів підвищення кваліфікації (керів. навч. закладів) очно-дистанційної форми навч./Л. М. Оліфіра; НАПН України; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — К., 2015. — 36 с.

3 — Управление проектом. Основы проектного управления: учеб./колл. авторов; под ред. проф. М. Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 760 с.

4 — Фрех Ф. Проектный менеджмент 2: презентация/Ф. Фрех. — Херсон, 2014 (версень). — С. 11.

проекту — головного маркетингового документа, призначеного у мінімальний проміжок часу (3–5 хв) викликати інтерес і підтримку потенційних партнерів проекту (додаток 2.1.1).

Під анотацією/презентацією проекту розуміється стислий виклад усіх ключових компонентів проекту загальним обсягом тексту до однієї сторінки. Як правило, це своєрідний витяг з усіх основних розділів проекту. Зокрема:

- назва проекту;
- опис потреб;
- опис проекту: мета, завдання, виконавець/співвиконавці, місце та термін, склад персоналу проекту;
- бюджет проекту та потреби в фінансах організації-партнера/фонду.
- інформація про внутрішні ресурси проекту;
- короткий огляд попереднього досвіду (результатів) організації з проектної діяльності.

На особливу увагу заслуговує оцінка та планування ресурсів, розробка бюджету проекту, управління матеріально-технічним забезпеченням.

Бюджет проекту розробляється після завершення роботи над планом проекту (додатки 2.2.10–2.2.11).

Бюджет варто подати у формі таблиці з постаційною розшифровкою змісту, а також відповідати обсягу запланованих робіт. Він має бути детальним, містити точну вартість того чи іншого кроку, придбаного товару тощо. В бюджеті зазначається внесок освітньої організації: кошти, надання приміщення, використання обладнання, вартість праці добровольців тощо, але все має відобразитися в грошах. Крім того, вказується внесок організації-партнерів.

Стандартні статті бюджету: персонал (зарплата); працівники за контрактами, експерти, консультанти; соціальні виплати (податки та ін.); оренда приміщень (для офісу, для проведення заходів) і комунальні послуги; транспортні витрати та витрати на відрядження (вартість проїзду та добові на проживання і харчування); обладнання (придбання та/або оренда) і матеріали (канцтовари, витратні матеріали, папір тощо); зв'язок (пошта, телефон, факс, електронна пошта та ін.); публікації (з зазначенням кількості сторінок і тиражу), виготовлення відеопродукції та ін.; адміністративні витрати (зазвичай не більше за 5–15% від загальної вартості проекту). У зв'язку з проведенням запланованих заходів можуть бути й інші статті витрат. Також може бути врахована інфляція, особливо, коли проект розрахований на тривалий термін.

У разі виконання проекту на умовах грантової підтримки, бюджет складається з урахуванням вимог відповідного грантодавця.

У кінці бюджету вказується загальна вартість проекту, внесок освітньої організації, зокрема ре-

сурси з інших джерел, а у разі грантової підтримки — додатково — сума із фонду.

У поясненнях до бюджету обґрунтовується необхідність запланованих витрат за кожною із статей: опис посадових обов'язків працівників за проектом і/або їх коротку біографію (резюме) із зазначенням кваліфікації; певні ціни; хто ще надає кошти (ресурси) на проект і т. ін.

Для уникнення помилок у плані й бюджеті проекту по завершенні процесу планування важливо здійснити саморефлексію за допомогою відповідей на запитання:

- Чи було проектне завдання визначено достатньо конкретно?
- Чи чітко сформульована загальна мета?
- Чи сплановано реалістичні й досяжні завдання?
- Чи кожне із завдань має розроблені робочі пакети?
- Чи підтримує дирекція проекту?
- Чи була визначена проектна група?
- Чи був визначений керівник/спікер проекту?
- Чи були критерії відбору проектної групи прозорими і зрозумілими?
- Чи був розрахований бюджет?
- Чи були процеси ухвалення рішень і розповсюдження інформації узгодженими та прозорими?
- Чи сплановано і підготовлено захід, який відкриває проект?

Висновки

Планування значною мірою визначає успіх проекту. У процесі планування розробляються основні компоненти проекту та здійснюється підготовка до його реалізації:

- призначення керівника проекту і формування команди проекту;
- планування заходів відповідно до кожного із завдань проекту;
- визначення структури команди та обов'язків її членів;
- оцінка трудомісткості та термінів виконання кожного завдання;
- розробка графіку послідовності та тривалості виконання завдань;
- оцінка та планування ресурсів, необхідних для виконання кожного завдання, розробка бюджету проекту, управління матеріально-технічним забезпеченням робіт.

Планування розпочинається зі складання структурного плану проекту та завершується затвердженням загального плану й бюджету проекту, його анотації/презентації, що свідчить про визнання підготовчих робіт і слугує укладанню угоди й стартуванню (початку) реалізації проекту.

2.3 Реалізація проекту

Н. О. Приходькіна

❓ Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Керівництво проекту та контроль.
 - 2 Залучення зацікавлених осіб.
 - 3 Конфлікти та їх вирішення.
 - 4 Координація в команді.
 - 5 Розвиток культури довіри в управлінні проектами.
-

Метою процесу контролю проекту, а точніше, процесу «Відстежування ходу проекту і контроль за ним» (Project Monitoring and Control) є надання інформації, необхідної для розуміння ходу проекту, для того щоб дозволити керівництву виконувати управлінські дії в ситуаціях, коли хід проекту істотно відрізняється від запланованого¹.

Моніторинг (від англ. — контролювати, перевіряти) — спеціально організоване систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю, прогнозу.

Контроль (від англ. control) — управління, керівництво, нагляд, перевірка, регулювання) — спостереження з метою перевірки.

Контроль є необхідним елементом виконання проекту. Оскільки виконання проекту є основним процесом здійснення плану проекту, саме на цій фазі витрачаються основні ресурси і створюється основна продукція. Команда виконання проекту координує та спрямовує технічні та організаційні взаємозв'язки проекту.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

Не має сенсу наймати розумних людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймасмо розумних людей, щоб вони говорили, що робити нам [Стів Джобс]²

У процесі реалізації проекту накопичується інформація про виконання робіт, проблемні питання. Види інформації щодо проекту представлені на рисунку 2.3.1.

1 — Управління проектами: підручник/за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр навч. л-ри, 2010. — 432 с.

2 — Інформація із сайту www.business-citation.ru

Ця інформація вимагає відповідних управлінських впливів, внесення змін. Отримати ж інформацію можливо у процесі контролю.

Інформація про	Результати проекту
Інформація про	Виконання термінів
Інформація про	Виконання бюджету проекту
Інформація про	Відповідність продукції проекту вимогам до якості
Інформація про	Ступінь використання ресурсів проекту

Рис. 2.3.1. Види інформації щодо проекту

Контроль охоплює весь період планування та реалізації проекту. Для успіху проекту його контрольна система повинна відповідати вимогам гнучкості, економічності, корисності для проекту, етичної прийнятності для виконавців і команди проекту, швидкості реагування, зручності в документуванні, здатності до розширення.

Звіти про стан проекту	Звіти про прогрес проекту	Звіти про прогрес проекту
характеризують його стан (витрачання ресурсів, виконання розкладу та бюджету) на звітну дату	дають знати про динаміку проекту (яких результатів досягнуто, які операції завершені, а які знаходяться в стадії виконання)	припущення про майбутній стан та прогрес проекту

Рис. 2.3.2. Використання звітності під час контролю

Розрізняють три види контролю: попередній, поточний і заключний (рис. 2.3.3).

Система контролю має забезпечувати оперативну оцінку стану реалізації проекту для обґрунтування й ухвалення рішень з управління часом, вартістю, ресурсами і якістю виконуваних робіт. На етапі побудови системи контролю хід проекту контролюється у такий спосіб (рис. 2.3.4).

При реалізації проекту потрібно враховувати інтереси зацікавлених сторін (stakeholders), які можуть впливати на проект прямо й опосередковано. Інтереси зацікавлених сторін, організаційна зрілість в управлінні проектом, встановлений порядок управління проектом, стандарти, проблеми, тенденції і повноваження можуть впливати на зародження і розвиток проекту². Стейкхолдери

1 – Інформація із сайту itmydream.com/citati/kontrol/2

2 – Алейнікова О. В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія] / Під ред. С. Чернова, В. Воронкової, А. Дегун, О. Сосніна, А. Chmieliauskas, E. Vaiginienė, A.

ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ

Здійснюється до фактичного початку робіт з реалізації проекту і спрямований на дотримання певних правил і процедур. Він включає в себе контроль трудових, матеріальних і фінансових ресурсів під кутом зору встановлення вимог до них та граничних величин

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту. Він заснований на порівнянні досягнутих результатів з встановленими в проекті вартісними, тимчасовими і ресурсними характеристиками. Розрізняють такі види поточного контролю:

- контроль часу (досягнення проміжних цілей та обсягів робіт);
- бюджету (рівень витрачання фінансових коштів);
- ресурсів (фактичні витрати матеріально-технічних ресурсів)

ЗАКЛЮЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Проводиться на стадії завершення проекту для інтегральної оцінки реалізації проекту в цілому

Рис. 2.3.3. Види контролю

проекту відіграють важливу роль в досягненні його цілей. У своїй сукупності вони складають цілісність, систему, управління якої становить важливу функцію менеджменту проекту. Для цього менеджери проекту повинні визначити склад такої системи, виявити потреби й очікування окремих її елементів-стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування для досягнення закінчення проекту. Виділяються внутрішні і зовнішні стейкхолдери (рис. 2.3.5).



Рис. 2.3.4. Побудова системи контролю

Pilkaite, V. Viliunas. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015, – С. 95–116.

СТЕЙКХОЛДЕРИ

Ті, хто активно залучений у проект і працює у ньому

Ті, на чий інтерес може вплинути проект і хто користуватиметься його результатами

Ті, хто в проект не залучений, але хто, в силу свого становища або професійної діяльності, може на нього впливати

Рис. 2.3.5. Типи «стейкхолдерів»

Як бачимо на рис. 2.3.5 основними внутрішніми стейкхолдерами є менеджмент проекту. Зовнішні стейкхолдери, властиві кожному проекту — замовник, виконуюча організація та спонсор проекту.

Завдання менеджменту проекту — підтримувати зв'язки зі стейкхолдерами у процесі реалізації проекту або призначення їх на роль радників або спонсорів проекту, об'єднання команди проекту і стейкхолдерів, зацікавлених в результатах реалізації проекту, введення посади менеджера по взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Склад стейкхолдерів, їхні ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Для визначення складу стейкхолдерів, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проекту на стадії розроблення концепції необхідно визначити (Додаток 2.3.1):

- предметну галузь — цілі, завдання, робота й основні результати, тобто, що потрібно зробити, щоб реалізувати проект, а також його масштаби, складність, припустимі строки;
- ставлення до власності, залученої до процесу здійснення проекту (що скільки коштує та кому належить?);
- основні ідеї реалізації проекту (як зробити?);
- основних активних учасників проекту (хто робитиме?);
- основних пасивних учасників проекту (кого стосується проект?);
- які мотивації учасників проекту? (можливий прибуток, розширення компетенцій тощо).

Існує два способи контролю стейкхолдерів проекту: по-перше, стейкхолдери домагаються можливості вирішувати, чи отримає проект ресурси (стратегії контролю ресурсів); по-друге, стейкхолдери визначають, чи зможе керівництво проекту використовувати ресурси належним чином (стратегії використання ресурсів). Стратегії контролю ресурсів припускають, що стейкхолдери мають можливість припинити забезпечення проекту ресурсами, якщо вона не змінить свою поведінку у бажаному для них напрямі. Контроль використання ресур-

сів припускає, що стейкхолдери визначають, як керівництво проекту буде використовувати отримані ресурси, тим самим також впливаючи на його реалізацію.

Управління контактами зі стейкхолдерами може включати наступні рекомендації: по-перше, вплив на рішення стейкхолдерів, спрямовані на посилення підтримки проекту, за рахунок участі стейкхолдерів в обговоренні, досягнення згоди з основних питань порядку денного та знаходження взаєморозуміння за рахунок економічного обміну, по-друге, ослаблення можливого негативного впливу стейкхолдерів на проект за рахунок формування коаліцій з іншими стейкхолдерами: по-третє, зміна пунктів вимог стейкхолдерів за рахунок співпраці¹.

Управління очікуваннями зацікавлених осіб (стейкхолдерів) є важливим критерієм успішності реалізації проекту. Це процес спілкування та роботи із зацікавленими особами проекту для задоволення їхніх потреб та вирішення проблем по мірі їх виникнення. Процес включає в себе такі види комунікацій (табл. 2.3.1):

Види комунікацій	Активне ведення переговорів, для того щоб збільшити ймовірність прийняття проекту і домогтися підтримки проектних цілей
	Обговорення та вирішення виниклих питань, поки вони ще не переросли в проблеми, оцінку ризиків, пов'язаних з можливими проблемами
	Вирішення виявлених проблем

Таблиця 2.3.1. Види комунікацій

Ці процеси включають в себе відповідні процедури:

- способи і методи поширення інформації (електронна пошта, розсилка новин, комп'ютерний форум, центр допомоги та підтримки, телеконференції, електронний архів документів та інформаційних матеріалів);
- забезпечення конфіденційності під час прийому і передачі інформації; регламентація доступу до збережених інформаційних архівів.

Розробляючи план комунікацій проекту, слід відповісти на низку питань, що стосуються стейкхолдерів (Додаток 2.3.2):

- У чому він зацікавлений? Які його цілі у проекті?
- Як зміниться його життя, якщо проект буде успішним? А якщо неуспішним?
- Як він може допомогти і зашкодити проекту?

¹ — Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум [Електронний ресурс] / А. Т. Зуб. — Режим доступу: stud.com.ua/21327/management/upravlinnya_proektami

- Як не нашкодити їй, якщо це сталося, як нейтралізувати наслідки?
- Як підсилити його позитивний вплив?
- Кому необхідна інформація?
- Чому їм необхідна ця інформація?
- Яка саме інформація необхідна, наскільки докладною вона має бути і з якою частотою вона повинна надаватися?
- Які цілі керівника проекту в спілкуванні з керівником фірми і замовниками? Яким шляхом ці цілі можуть бути досягнуті?

В управлінні проектами задіяні різні люди і групи людей, чий інтереси і очікування часто суперечливі. Це обумовлює увагу до конфліктів і їх ролі в проектному менеджменті. Конфлікт стає результатом невідповідності або несумісності стосунків між людьми — учасниками проекту. Конфлікт виникає, коли:

- дійсно існують взаємовиключні цілі й цінності, або залучені в конфлікт сторони вважають, що вони існують;
- взаємодія характеризується поведінкою, спрямованою на перемогу над опонентом;
- люди застосовують один проти одного агресивні дії і контрдії;
- кожен учасник конфлікту намагається зайняти сприятливу позицію стосовно інших.

Однак проявляючись у стосунках між людьми, джерела виникнення конфліктів можуть лежати і за їх межами. Характер проектної діяльності об'єктивно і неминуче породжує суперечності, які провокують конфлікти. Вони, у свою чергу, або стають бар'єрами на шляху здійснення проекту, або, навпаки, стимулюють його реалізацію.

Джерела виникнення конфлікту в проектній діяльності слід розділити на дві великі групи (рис. 2.3.6):

1. Зовнішні конфлікти щодо проекту.
2. Внутрішні конфлікти проекту.

Найбільш очевидним внутрішнім джерелом конфліктів є персонал. При цьому конфлікти виникають не тільки з емоційних, а й з інших причин, пов'язаних і психологічними факторами.

«Людський фактор» в управлінні проектами не обмежується персоналом, але завжди має на увазі присутність іншої складової — керівництва установи, де виконується проект. Зокрема, взаємодія керівників і менеджерів є джерелом агентської проблеми — конфліктної ситуації, виникнення якої в проектному менеджменті є дуже типовим.

Залежно від їх функціональності можна розділити конфлікти на дві великі групи.



Рис. 2.3.6. Джерела виникнення конфліктів

Перша група — конструктивні, або функціональні, конфлікти. В рамках неї об'єднуються конфлікти, які необхідні для забезпечення ефективної діяльності. Ці конфлікти виникають у процесі реалізації проекту або як результат пристосування організації до нової ситуації, що виникає в результаті виконання проекту.

Друга група включає деструктивні, або дисфункціональні, конфлікти, які перешкоджають просуванню проекту. Аналіз таких конфліктів показує, що в основі фіаско лежить прагнення забезпечити повну безконфліктність і, як правило, супутні йому самовдоволення і задоволеність від досягнутих успіхів.

Резюмуючи вищезазначене, підкреслимо: функціональні конфлікти мають заохочуватися, а дисфункціональні — викорінюватися. Однак на практиці елементи функціонального і дисфункціонального конфлікту співіснують поруч один з одним, що тільки підсилює важливість техніки управління конфліктами.

Конструктивний вплив конфлікту проявляється у чотирьох основних напрямках поліпшення функціонування організації.

- Вплив на процес ухвалення рішень.
- Вплив на координацію і кооперацію зусиль співробітників і підрозділів.
- Вплив на мотивацію і стимулювання творчості.
- Вплив на процес технологічного та інституційного оновлення.

Іншими словами, в результаті конструктивного і функціонального конфлікту:

- ухвалюються більш обґрунтовані рішення;
- встановлюються або перебудовуються зв'язки у рамках життєвого циклу (продукту, технології, фірми);

Агресивна стратегія	Конструктивна стратегія	Оборонна стратегія	Стратегія невтручання
використовувати конфлікт для інтенсифікації діяльності, аж до штучного створення конфліктних ситуацій	контролювати і вирішувати конфлікт, максимізуючи його конструктивні результати, намагаючись витягти максимум для поліпшення організаційного забезпечення інноваційної діяльності	мінімізувати дисфункціональні наслідки конфлікту, домогтися того, щоб конфлікт не перешкоджав здійсненню проекту	виходить з того, що, або витрати від деструктивних наслідків конфлікту не виправдовують організаційних зусиль з управління конфліктом, або для цього відсутні організаційні можливості

Рис. 2.3.7. Стратегії в управлінні проектами

- стає більш цікаво працювати, відкривається більше можливостей для впровадження нового;
- знищуються морально зношені продукти, технології, процедури, норми, організації та інші інститути, тим самим розчищається простір для появи проектів, зокрема інноваційних.

Стратегія управління конфліктом є основою для реалізації конкретного плану дій і можуть ґрунтуватися:

- на застосуванні власне методів управління конфліктами;
- на застосуванні в зазначених цілях загальних методів інноваційного менеджменту.

Існує чотири стратегії в управлінні конфліктами (рис. 2.3.7):

Довіра співробітників — запорука злагодженої роботи колективу, швидкого ухвалення і реалізації рішень, підвищення конкурентоспроможності організації. Зворотній зв'язок, як найважливіший елемент системи управління, є істотним елементом зміцнення довіри.

Для формування високого рівня довіри співробітників керівник повинен володіти такими якостями (рис. 2.3.8):



Рис. 2.3.8. Якості, якими має володіти менеджер проекту

Основними причинами проблем у встановленні довірливих стосунків між менеджерами проектів і персоналом є:

- існування об'єктивних бар'єрів для розвитку довіри внаслідок неоднорідності учасників команди проекту;
- недовіра, що породжує подвійні стандарти, упередженість, вкрай суб'єктивні оцінки, коли на перше місце ставиться виключно особиста зацікавленість;
- відсутність або недосконалість комунікативних та інформаційних систем, які ускладнюють розвиток довіри між звичайними співробітниками і менеджерами середньої і вищої ланки.

Керівництво, яке довіряє співробітникам:

- надає їм вичерпну інформацію з ключових організаційних питань;
- бере до уваги думки, оцінки і пропозиції підлеглих, всіляко підтримує канали зворотного зв'язку, привертає персонал до участі у виробленні управлінських рішень, інформує вище керівництво про діяльність підлеглих;
- надає персоналу можливість контролювати процес ухвалення управлінських рішень¹.

Ключовими чинниками, які визначають рівень довіри до керівництва організації і через нього опосередковано до організації в цілому, є:

- ефективність прийнятих рішень, обумовлена професійною компетентністю;
- порядність — надійність, виконання обіцяного;
- турбота про співробітників.

Висновки

Отже, провідною умовою забезпечення якості реалізації проекту є створення команди та координація її діяльності.

¹ — Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Пятое издание. — Project Management Institute, Inc., 2013. — 589 с.

2.4 Завершення проекту

Т. А. Махія

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Підведення підсумків, презентація результатів проекту.
 - 2 Укладання заключного звіту.
 - 3 Фідбек проектної діяльності.
 - 4 «Lessons learned».
-

Кінцева мета будь-якого проекту — презентувати його кінцевий результат шкільній спільності, громаді.

Завершення проекту дає змогу отримати чіткі відповіді на питання:

- Який був план?
- Який був результат?
- Чому були присутні відхилення?
- Які додаткові результати були досягнені?
- Як розвивалась команда?

На цьому етапі здійснюється аналіз результатів діяльності виконавців проекту з погляду його мети і завдань, виявляються недоліки, намічаються шляхи усунення виявлених недоліків, готується потрібна документація за проектом та його презентація. Головне завдання керівника проекту на цьому етапі — організувати процес виявлення й усунення недоліків виконаного проекту і підготувати презентацію.

Для кращої узгодженості роботи можна запропонувати створити план презентації. Підготувати презентацію допоможуть такі запитання.

- Якою є мета презентації?
- Кому презентувати проект (аудиторія)?
- В який спосіб проводити презентацію?
- Де проводити презентацію?
- Коли?
- Хто?
- Які частини, матеріали використати?
- Як організувати?
- Що необхідно?
- Хто за що відповідає?

Презентація — це процес ознайомлення слухачів з якоюсь темою. Зазвичай, це демонстрація, лекція чи промова з метою поінформувати чи переконати когось.

Мета презентації учасниками проекту — переконливо розкрити значущість своєї роботи, показати не тільки свою компетентність у спеціальних питаннях, що стосуються проекту, а й розкрити значення й особливості проекту з практичного погляду.

Команда проекту самостійно визначає, в якій формі відбуватиметься презентація проекту: слайди, розміщення на стіні, відеозапис, індивідуальні доповіді, виступ групи, драматизація тощо. Використовують музику, освітлення, роздавальні матеріали, добирається одяг.

Щоб допомогти створити і передати зміст презентації, використовуються програми для показу презентацій. Найпоширенішою формою презентацій є комп'ютерні презентації, що являють собою електронні документи, які відрізняються комплексним мультимедійним вмістом і особливими можливостями керування відтворенням: допомагають поєднати текст, гіпертекстові посилання, анімацію, графіку, відео, музику та звуковий ряд в єдине середовище.

На рис. 2.4.1 схематично подано програмне забезпечення за типами комп'ютерних презентацій.

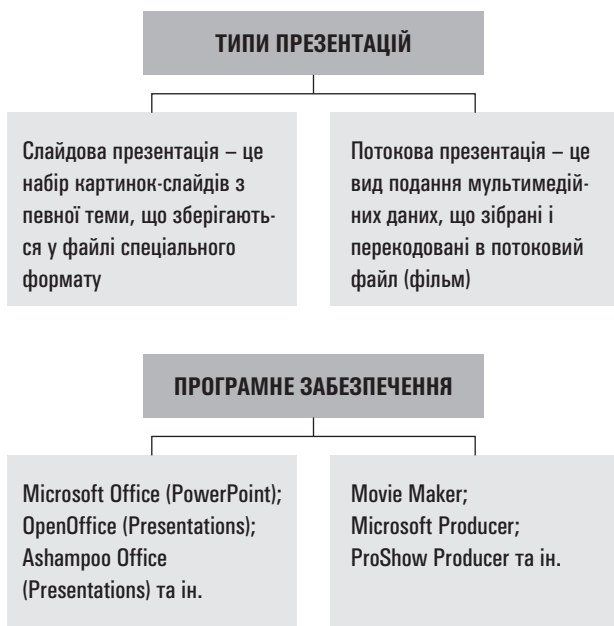


Рис. 2.4.1. Програмне забезпечення презентацій

Презентація має сюжет, сценарій і структуру, організовану для зручного сприйняття інформації. Відмінною особливістю презентації є її інтерактивність, тобто можливість взаємодії через елементи управління. До комп'ютерних презентацій висувається низка загальних вимог щодо змісту, структури, дизайну, візуального і звукового ряду, кількості слайдів тощо, врахування яких допоможе презентувати результати проекту більш якісно. Орієнтовну структуру презентації проекту можна представити такою схемою (рис. 2.4.2).

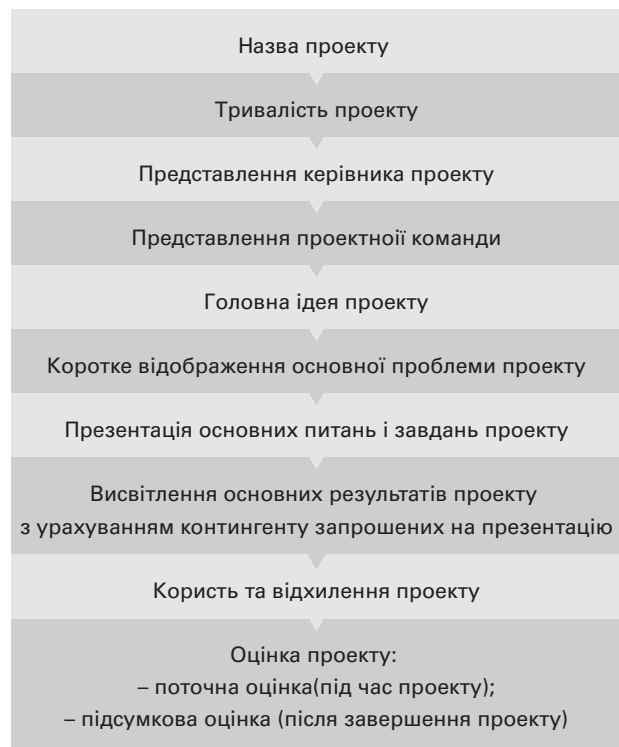


Рис. 2.4.2. Орієнтовна структура презентації проекту

Основною метою проекту є досягнення кінцевого результату, а також забезпечення використання результатів. Результатом проекту є річ, явище чи психологічний стан або будь-який об'єкт, який створюється в рамках проекту. Можна розрізнити проміжні результати (наприклад, план системи) і остаточні результати (готова система).

Оцінка результатів базується на вихідній задачі проекту. Остаточні результати проекту порівнюються з метою, при цьому особливо важливо відзначити будь-які відхилення від графіка.

Результат можна оцінити, відповівши на такі питання:

- Наскільки отриманий результат відповідає запланованій меті?
- Якщо були відхилення, то наскільки великі вони були в порівнянні із запланованим?
- Чи змінювалися цілі проекту під час проекту?
- Які були причини для зміни мети?
- Наскільки результат відповідає запланованим цілям?
- Чи були дотримані вимоги до якості?
- Чи були зафіксовані відхилення від запланованої якості?
- Чи були заходи забезпечення якості застосовані вчасно?

Результати проекту мають бути оформлені у вигляді звіту, що повинен містити: паспорт проекту; опис методологічної частини (пояснення способів, методів, засобів, обраних для виконання проекту, плани виконання проекту та окремих його



Рис. 2.4.3. Lessons learned проекту

етапів (для довгострокових проектів це можуть бути тижневі або помісячні плани); теоретичний розділ (опис етапів роботи над проектом, матеріали, зібрані й опрацьовані в процесі виконання роботи: проміжні звіти групи, вся зібрана інформація по темі, зокрема, ксерокопії та роздруківки з Internet, записи всіх ідей, гіпотез і рішень, звіти про наради групи, проведені дискусії, «мозкові штурми» тощо, короткий опис усіх проблем, з якими доводиться стикатися, і способи їх вирішення, інші робочі матеріали і чернетки групи); практичні розробки по проекту; розділ з описом суміжних тем, які виникли в процесі виконання основного дослідження; висновків по проекту; додаток до проекту, в якому дається самооцінка роботи в цілому, а якщо колективний проект та обґрунтовується внесок кожного учасника.

Для усвідомлення членами проектної команди отриманих результатів і підведення підсумків проведеної роботи слід провести фідбек. Поняття «фідбек» прийшло з технічної англійської мови; буквально feedback — «зворотне харчування». У широкому сенсі фідбек означає відгук, відповідну реакцію на будь-яку дію чи подію, зворотний зв'язок. Наприклад, на багатьох сайтах фідбек розуміють як зворотний зв'язок з відвідувачами, можливість останніх повідомити свою думку, прохання тощо творцям ресурсу.

Фідбек проектної діяльності — це усвідомлення членами проектної команди отриманих результатів і підсумок проведеної роботи.

Питання для підведення підсумків діяльності проектної групи (Додаток 2.4.1):

1. Наскільки ми досягли нашої мети (щодо змісту, термінів, витрат, якості)? Якими були найважливіші фактори, що цьому сприяли чи перешкождали?
2. Як я оцінюю роботу проектної команди з предметного та методичного погляду? Що вдалося? Що вдалося не дуже? Наскільки я задоволений моїм внеском у розв'язання проблеми/створення продукту?
3. Як я оцінюю комунікацію, навчальний та робочий клімат у проектній команді? Що виходило добре? Що зроблено незадовільно?
4. Що мені сподобалося в роботі координатора/керівника проекту? Що в майбутньому я хотів би змінити?
5. Чи змінились, завдяки роботі над проектом, мої погляди на організацію діяльності у проекті (на позитивні чи негативні)? Якщо так, то які? У чому я бачу позитивні сторони від проекту для організації?
6. Які висновки з виконаної роботи необхідно зробити для реалізації проектів у майбутньому?
7. Що дала мені особисто робота над проектом? Який досвід я отримав з предметного, методичного та психосоціального погляду?
8. Саморефлексія членів проектної команди з приводу їхньої роботи. Який досвід я використовуватиму надалі у своїй професії?

Після завершення роботи над проектом потрібно проводити Lessons learned (рис. 2.4.3). «Lessons learned» з англійської перекладається як «уроки». Стосовно проекту — досвід, отриманий в результаті роботи над проектом.

Lessons learned можна проводити з використанням питань, що дають загальне розуміння окремих кроків (Додаток 2.4.2):

- Як ви діяли?
- Що вдалося? Які труднощі з'явилися і в який момент: організаційні, з командою, з третьою стороною ...?
- Як були вирішені проблеми?
- Чи рішення визнані задовільними?
- Що можна було б поліпшити?
- Які помилки зроблено?
- Які були причини? Чого ми зможемо з цього навчитися?
- Яких помилок можна було б уникнути?
- Чому інші команди повинні приділяти увагу в подібних питаннях?
- Хто може отримати вигоду з нашого досвіду?
- Як наш досвід краще підсумувати?
- Кому він може бути корисним?
- Яке місце вирішена проблема буде займати в майбутньому для організації?
- Які зміни відбудуться в навчальному процесі?
- Чи був проект одноразовою акцією чи він приведе до закріплення стратегії змін в структурі організації?

Після того, як проект завершено, організація може отримати користь, враховуючи досвід, отриманий на тренінгу для подальшого підвищення продуктивності (Додаток 2.4.3). Організації з великим досвідом у проектному менеджменті розглядають кожен проект як можливість вчитися і поліпшити діяльність¹.

Висновки

Підведення підсумків — кінцевий і не менш важливий етап проектного менеджменту. На цьому етапі здійснюється аналіз результатів діяльності виконавців проекту з погляду його мети і завдань, виявляються недоліки, намічаються шляхи усунення виявлених недоліків, готується потрібна документація за проектом та його презентація. Грамотно підготовлена та проведена презентація дозволить не лише показати значущість своєї роботи й компетентність у спеціальних питаннях, що стосуються проекту, а й розкрити значення й особливості проекту з практичного погляду щодо забезпечення використання його результатів.

Оскільки в проектному менеджменті кожен проект розглядається як можливість вчитися і поліпшити діяльність, на даному етапі також важливо здійснити саморефлексію членів проектною команди щодо роботи над проектом, проаналізувати та усвідомити власні досягнення і помилки, узагальнити і зафіксувати отриманий досвід, щоб їм можна було поділитися з іншими.



Резюме другого розділу

У розділі наведено інформацію щодо підготовки, планування, реалізації та завершення проекту. Зазначено, що у процесі підготовки проекту відбувається розуміння контенту проекту, визначення вихідної ситуації, аналіз зацікавлених осіб та оточення, визначення мети, створення проектною команди, розробка пофазового плану.

Під плануванням розуміється конструювання системи управління проектом як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів — змісту, засобів, виконавців у заданих термінах, послідовності та територіальних межах, що спрямована на досягнення поставленої мети. У процесі планування розробляються основні компоненти проекту та здійснюється підготовка до його реалізації: призначення керівника проекту і формування команди проекту; планування заходів відповідно до кожного із завдань проекту; визначення структури команди та обов'язків її членів; оцінка трудомісткості та термінів виконання кожного завдання; розробка графіку послідовності та тривалості виконання завдань; оцінка та планування ресурсів, необхідних для виконання кожного завдання, розробка бюджету проекту, управління матеріально-технічним забезпеченням робіт. Планування розпочинається зі складання структурного плану проекту та завершується затвердженням загального плану й бюджету проекту, його анотації/презентації, що свідчить про визнання підготовчих робіт і слугує укладанню угоди й старту (початку) реалізації проекту.

Реалізація проекту передбачає контроль проекту, залучення зацікавлених осіб, конфлікти та їх вирішення, координацію в команді, розвиток культури довіри в управлінні проектами. Контроль є необхідним елементом виконання проекту, оскільки є основним процесом здійснення плану проекту, саме на цій фазі витрачаються основні ресурси і створюється основна продукція. Контроль охоплює весь період планування та реалізації проекту. Для успіху проекту його контрольна система має відповідати вимогам гнучкості, економічності, корисності для проекту, етичної прийнятності для виконавців і команди проекту, швидкості реагування, зручності в документуванні, здатності до розширення. Команда виконання проекту координує та спрямовує технічні та організаційні взаємозв'язки проекту. Управління очікуваннями зацікавлених осіб (стейкхолдерів) є важливим критерієм успішності проекту. Склад стейкхолдерів, їхні ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також

¹ — Newton 2008, p. 114.

від фаз його життєвого циклу. Визначено джерела виникнення конфліктів, зазначено стратегії та методи управління ними у процесі реалізації проектів.

Наведено основні кроки фази завершення проекту, зокрема, алгоритм аналізу результатів діяльності виконавців проекту з погляду його мети і завдань, виявлення недоліків, визначення шляхів усунення виявлених недоліків, підготовки необхідної документації за проектом та його презентації, зазначено питання для підведення підсумків діяльності проектної групи.



Завдання до другого розділу

1. Що виступає основним інтегративним чинником створення і діяльності проектної команди?
2. За якими показниками оцінюється ефективність діяльності проектної команди?
3. Дайте визначення терміну «планування».
4. Розкрийте роль планування в управлінні проектами.
5. Опишіть особливості розроблення бюджету проекту.
6. Проаналізуйте план роботи одного з проектів, які реалізуються у навчальному закладі, та визначить відповідність заходів меті та завданням, проблемні місця плану (щодо змістових елементів, взаємозв'язків, часових параметрів тощо).
7. Розробіть пам'ятку керівнику щодо планування проекту.
8. Створіть символічну карту очікуваних результатів проекту з урахуванням етапів і конкретних заходів. Проаналізуйте, наскільки проміжні результати можуть відповідати загальному очікуваному результату проекту? Чи є потреба в їх корекції? Яка саме і коли?
9. Якими якостями повинен володіти менеджер проекту для формування високого рівня довіри співробітників?
10. Назвіть стратегії управління конфліктами у процесі реалізації проекту.
11. Опишіть основні ролі стейкхолдерів у процесі реалізації проекту.
12. Яке основне призначення стадії завершення проекту?
13. Чи потрібно враховувати специфіку аудиторії, що прийшла на презентацію результатів проекту?
14. Чому треба проводити Lessons learned для учасників проекту?
15. За запропонованою структурою презентації проекту підготуйте власну комп'ютерну презентацію. Проаналізуйте її щодо дотримання загальних вимог до демонстраційних презентацій.



Завдання для workshop

1. **Необхідно розуміти вимоги до керівника проекту й відкрити в собі індивідуальний потенціал лідера, відповівши на питання:**
 - Якби ти міг запросити лідера (з минулого або сьогодення) на вечерю, кого б ти вибрав і які б питання йому задав?
 - Хто зробив на тебе найбільший вплив як лідера?
 - Яка була найкраща і найгірша команда, в якій ти будь-коли працювала/в? Який досвід ти з цього виніс? Що ти зрозумів про команду?
 - Як би ти описав свій стиль керівництва?
 - У чому твої сильні сторони лідера?
 - Як твоя організація (школа, інститут) впливає на твоє ставлення до лідерства?
 - Наскільки ти користуєшся довірою як керівник?
 - Як ти повинен поводитися наступного року, щоб стати успішним керівником на своєму рівні?
2. **Провести інтерв'ю в групі щодо команди і її лідера, використовуючи питання:**
 - Який у тебе досвід з приводу роботи в команді твоєї організації?
 - Як би ти охарактеризував роль і міру відповідальності лідерів команди? Як лідер сприяє ефективнішій роботі команди, яка всіх задовольняє?
 - Якими знаннями, здібностями й особистими якостями повинен володіти лідер в ідеалі, щоб робота в команді школи була успішною?
 - Що мотивує лідерів команди успішно відповідати їх ролі і мірі відповідальності?
 - Що заважає успіху?
 - Які складнощі виникають?
3. **У міні-групах (3–5 учасників) визначте список сторін зацікавлених сторін (окремі особи, установи, професійні спільноти, об'єднання), інтереси яких проект може зачіпати.**

Результати аналізу зацікавлених сторін подайте у вигляді таблиці:

Група зацікавлених сторін	Яка їхня вигода?	Вимоги постійної підтримки проекту з їхнього боку	Адекватний механізм участі

4. У міні-групах (3–5 учасників) проаналізуйте зміст проекту сусідньої групи відповідно до наступної структури:

- актуальність проекту;
- проблеми, на вирішення яких спрямовано проект;
- мета і завдання проекту;
- очікувані результати проекту;
- зміст діяльності по досягненню результатів;
- показники ефективності проекту;
- список учасників проекту;
- необхідні кошти для реалізації проекту.

5. Розробіть у міні-групах (3–5 учасників) і презентуйте «Матрицю діяльності проекту з реалізації мети» на основі обговорення таких питань:

- Чого (яких цілей) хочемо досягнути? (ціль 1; ціль 2; ціль 3; ...)
- Які дії (заходи, види робіт) дадуть змогу досягнути цілі? (Необхідно розглянути щодо кожної з цілей, визначених у попередньому питанні.)
- Як ми розпізнаємо, що ціль досягнута? (Якими є індикатори щодо визначення рівня досягнення цілі?)
- У який термін хочемо досягти цілі?
- Хто відповідає за організацію/евалюацію?
- За допомогою яких коштів? З ким?

«Матриця діяльності проекту з реалізації мети» може мати вигляд таблиці або «дерева», іншої форми, що дає змогу відобразити зв'язки та взаємозалежності.

Зразок «Матриці діяльності проекту з реалізації мети» у формі таблиці:

МЕТА:					
Чого (яких цілей) хочемо досягнути?	Які дії (заходи, види робіт) дадуть змогу досягнути цілі? (Д)	Як ми розпізнаємо, що ціль досягнута? (Індикатори, І)	У який термін хочемо досягти цілі?	Хто відповідає за організацію / евалюацію	За допомогою яких коштів? З ким?
Ціль 1:	Д 1: Д 2:	І 1: І 2:			
Ціль 2:	Д 1: Д 2: Д 3:	І 1: І 2: І 3:			
Ціль 3:	Д 1: ...	І 1: ...			
...					

6. Розробіть у міні-групах (3–5 учасників) і презентуйте «Дорожню карту управління ризиками проекту» на основі обговорення таких питань:

- Якими є ризики та можливі умови/ситуації, що впливають на відповідність запланованих дій (заходів, видів робіт) очікуваним (визначеним) результатам?
- Яким, на Вашу думку, може бути негативний вплив від цих ризиків та можливих умов/ситуацій?
- Який рівень кожного з визначених Вами ризиків та можливих умов/ситуацій? (При оцінюванні ризиків та можливих умов/ситуацій використовуйте такі три рівні: «низький», «середній», «високий».)
- Якої стратегії Ви будете дотримуватися для зниження рівня або подолання кожного з визначених ризиків та можливих умов/ситуацій?
- Хто відповідальний за управління ризиками та можливими умовами/ситуаціями?

Під час виконання завдання учасники можуть використати будь-яку з форм подання результатів: таблиця, схема, карта з використанням словесного або знакового опису.

7. Workshop «Майстер діалогу»

«Майстер діалогу» — це послідовність вставних слів, які допоможуть вам усвідомити своє сприйняття, думки та почуття, пов'язані з темою вашої розмови. Хоча дотримання схеми спочатку здається дещо штучним, ви маєте змогу спробувати говорити на теми, які до цього здавалися незрозумілими та некомфортними.

Схема «Майстер діалогу»



Завдання для учасників workshop:

- робота попарно — обираєте колегу, з яким хотіли би обговорити певну проблему;
- сядьте поряд з обраним партнером (контакт очей полегшить ваше спілкування);
- оберіть важливу для вас обох будь-яку тему для діалогу за запропонованою нижче схемою і почніть розмову (на діалог відводиться півгодини, за які ви зможете отримати цінний досвід висловлювати свої думки від першої особи).

Замість того, щоб починати діалог із «Чому ви не сказали мені відверто, що...», почніть із «Я дізнався, що...», «Мені здається, що цим ви хотіли...» Партнер має уважно вислухати співрозмовника, й лише потім відреагувати, дотримуючись схеми-зразка.

Ці завдання для workshop допоможуть членам команди зробити перші кроки на шляху висловлювання своєї думки від першої особи — шляху пошуку прийняттого для всіх членів команди рішення.

8. Workshop «План комунікацій проекту»

Розробіть у міні-групах (3–5 учасників) і презентуйте «План комунікацій проекту» на основі обговорення таких питань, що стосуються стейкхолдера:

У чому він зацікавлений? Які його цілі у проекті?

- Як зміниться його життя, якщо проект буде успішним? А якщо неуспішним?
- Як він може допомогти і зашкодити проекту?
- Як не нашкодити і, якщо це сталося, як нейтралізувати наслідки?
- Як підсилити його позитивний вплив?
- Кому необхідна інформація?
- Чому їм необхідна ця інформація?
- Яка саме інформація необхідна, наскільки докладною вона має бути і з якою частотою вона повинна надаватися?
- Які цілі керівника проекту в спілкуванні з керівником фірми і замовниками? Яким шляхом ці цілі можуть бути досягнуті?

Під час виконання завдання учасники можуть використати будь-яку з форм подання результатів: таблиця, схема, карта з використанням словесного або знакового опису, ментальна карта тощо.

Матеріали, необхідні для workshop: аркуші паперу формату А1, кольорові маркери, кольоровий папір формату А4, ножиці, клей-олівець.

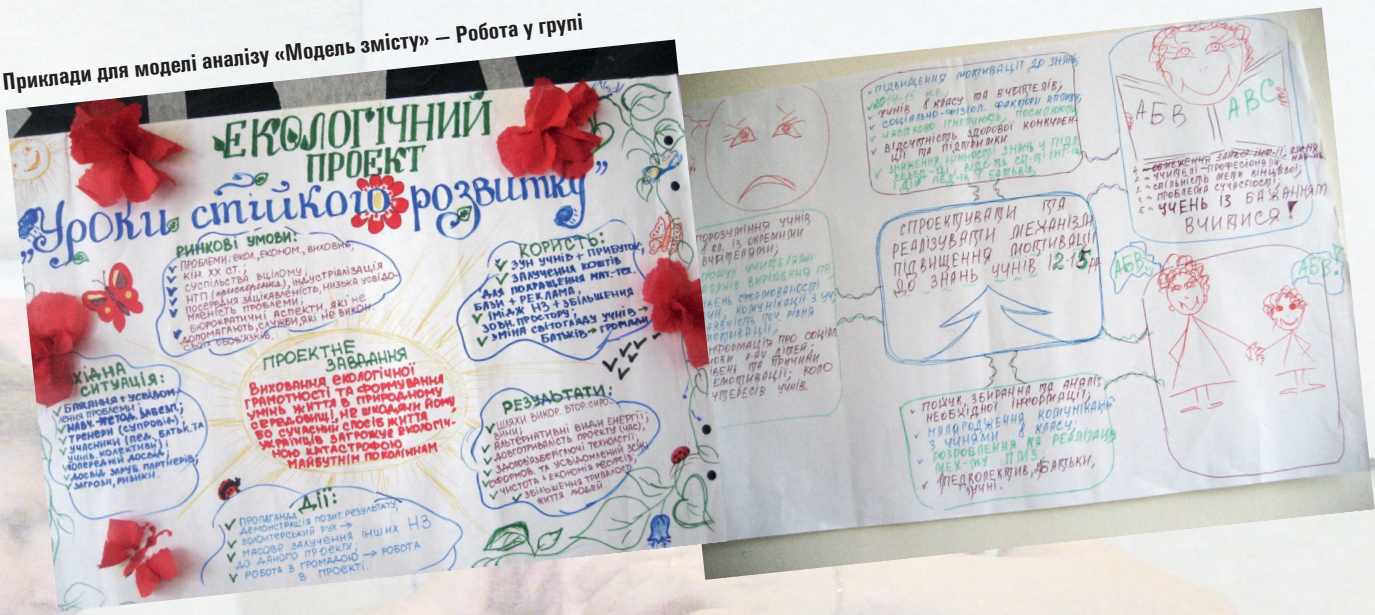


Список рекомендованої літератури за розділом

1. Smyth H. The value of trust in project business // *International Journal of Project Management*. — 2010. — Vol. 28. — Issue 02. — P. 11–129.
2. Бушуєва Н. С. Стратегічна довіра як фактор ефективності організаційних змін / Н. С. Бушуєва, В. В. Гоц // *Управління розвитком складних систем*. — 2012. — № 12. — С. 18–22.
3. Давай сделаем проект! Путеводитель по проектному менеджменту / К. Бригер, У. Даниэль, Т. Хипп и др.; ред. З. Лукьянова, О. Иванова, М. Долгих, З. Деринг. — 3-е перераб. и доп. изд-е. — Берлин, 2006; Пермь, 2007: ЗАО «Полиграфкомплект». — 202 с.
4. *Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України*; гол. ред. В. Г. Кремень. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
5. Иванова, Р. Х. Доверие как ключевой фактор партнерства в бизнесе / Р. Х. Иванова // *Проблеми економіки*. — 2010. — № 1. — С. 51–55.
6. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія / [перекладна укр. мову за ред. Ярошенка Ф. О.]. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.
7. Кови С. Скорость доверия: то что меняет все / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 425 с.
8. Малкова И. Ю. Образовательное проектирование: теория, технология, методология: уч.-метод. пособие [электронный ресурс]. — Режим доступа: edu.tsu.ru/resources/resources_get.html?id=812
9. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища / Т. А. Махиня // *Народна освіта*. 2015. № 3 (27). Режим доступу до журн.: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641
10. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори: пер. с англ. — 3-е изд. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2012. — 672 с.
11. Оліфіра Л. М. Управління проектами в закладі освіти: навч. програма спецкурсу для слухачів курсів підвищення кваліфікації (кер. навч. закладів) очно-дистанційної форми навч. / Л. М. Оліфіра; НАПН України; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — К., 2015. — 36 с.
12. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). — Пятое издание. — Project Management Institute, Inc., 2013. — 589 с.
13. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія / [Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін.]; за ред. Г. В. Єльнікової. — К. — Чернівці: Книги — XXI, 2010. — 460 с.
14. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. / кол. авт.; под ред. проф. М. Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 760 с.
15. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр навч. л-ри, 2010. — 432 с.
16. Фрех Ф. Проектний менеджмент 2: презентація / Ф. Фрех. — Херсон, 2014 (вересень). — 36 с.

Реалізація: Методи проектного менеджменту

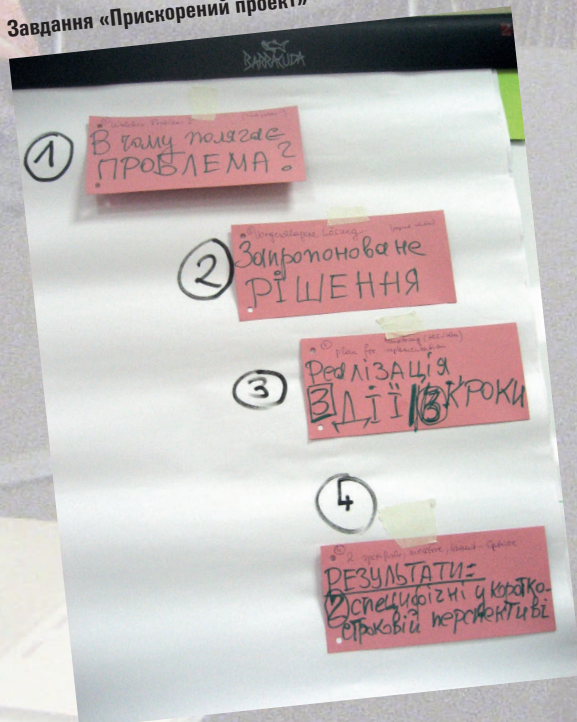
Приклади для моделі аналізу «Модель змісту» – Робота у групі



Team building



Завдання «Прискорений проект»



Centering



Розділ 3

Проектний менеджмент: практика управління

3.1 Сутність управління проектами

А. Єрмоленко

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Що таке управління проектом?
 - 2 Оточення проекту (зовнішнє та внутрішнє). Як воно впливає на систему управління?
 - 3 Цілі проекту та основні функції управління ними.
 - 4 Принципи та підходи управління проектами.
 - 5 Ефективне управління проектом через його структурування. Керівник та його функції.
 - 6 Моніторинг і контроль, як одна з найважливіших функцій управління щодо забезпечення поставлених цілей проекту.
-

Як зазначалося раніше, проект в теоретичному, технологічному та структурному плані представляє собою складне та багатофакторне утворення — систему. Крім того, має низку обмежень в часі, ресурсах, зовнішньому впливу та якості продукту. Відповідно, необхідність управління таким складним, багатофункціональним явищем актуалізує виокремлення проблеми управління проектом в окрему важливу категорію знань проектного менеджменту. Це галузь знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей і розв'язання завдань проекту.

Сьогодні законодавцями і фундаторами у сфері теорії і практики управління проектами є Міжнародна асоціація управління проектами (*International Project Management Association — IPMA*) та Інститут проектного менеджменту (*Project management institute — PMI*).

Заслугує на увагу підхід фахівців Інституту управління проектами, які запропонували визначення терміна «управління проектом» — як мистецтво керування й координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, застосування системи сучасних методів і технік управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

Проект виконується та завершується відповідно до певних обмежень. Традиційно такими обмеженнями вважаються «зміст та межі», «час» та «вартість». Вони отримали назву «Трикутник управління проектами», де кожна сторона є певним обмеженням (рис. 3.1.1)¹. Одна сторона трикутника не може бути змінена, щоб не вплинути на інші сторони.

¹ — Chatfield, Carl. A short course in project management // blogs.msdn.microsoft.com/microsoft_press/2010/06/07/

Подальше уточнення обмежень відділяє «якість» впровадження проекту від «змісту та меж» і перетворює якість в четверте обмеження.

Обмеження за часом — це час, за який необхідно завершити проект. Вартість — це розмір бюджету, який виділено на реалізацію проекту. Обмеження за змістом і межами — це завдання, які мають бути завершені для досягнення кінцевого результату проекту. Зазначені три обмеження досить часто взаємопов'язані: збільшення меж та обсягів завдань зазвичай призводить до збільшення часу та вартості, обмежений час може означати збільшення вартості чи зменшення змісту та меж проекту.

Загальне управління включає планування, організацію, роботу з персоналом, виконання і поточний контроль за виробничими діями, а також допоміжні дисципліни: комп'ютерне програмування, право, статистику і теорію ймовірностей, логістику і роботу з персоналом.

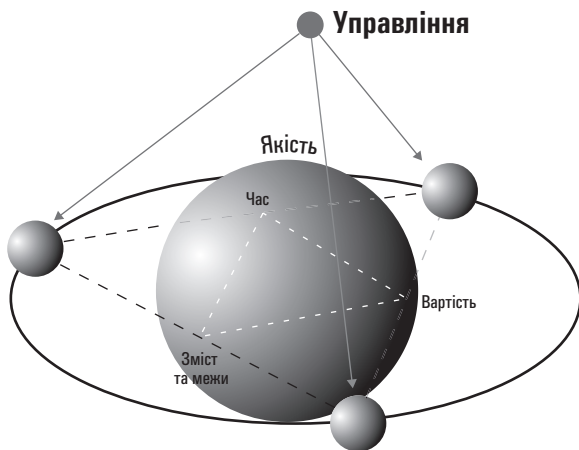


Рис. 3.1.1. Трикутник управління проектами

Керівники проектів відповідають за три аспекти реалізації проекту: терміни, витрати і якість результату. Відповідно до звичайного принципу управління проектами, вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху по всіх трьох показниках. Часові обмеження проекту часто є найбільше критичними. Там, де терміни виконання проекту серйозно затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Тому, у більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка.

Існує багато елементів та характеристик, які відіграють важливу роль при управлінні проектами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види забезпечення проекту, методи та техніка управління проектами тощо¹.

Одним із перших моментів впливу на процес управління є оточення проекту, оскільки важливо визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект.

Оточення проекту — це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Їх можна поділити на внутрішні й зовнішні.

До зовнішніх відносяться політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні. До внутрішніх належать чинники, пов'язані з організацією проекту.

Організація проекту є розподілом прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту.

Важливим елементом управління проектами є своєчасна та точна підготовка проектних матеріалів.

Проектні матеріали — це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проекту.

Існує також багато й інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль в управлінні проектами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види забезпечення проекту, методи та техніка управління проектами тощо.

Найважливіша передумова успішного застосування прийомів та методів управління проектами полягає у визначенні й розумінні його цілей. Вони визначають сутність проекту. Визначення цілей та їх опис є основою для подальшої роботи над проектом.

Мета проекту — це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

Як цілі проекту можуть висуватися певні результати, вирішення різноманітних проблем і т.д. Цілі проекту повинні бути чітко визначені, результати — вимірюваними, а обмеження і вимоги — реально виконуваними.

1 — Управління проектами www.bookz.com.ua/4/1.htm#_Toc57691055

Визначення цілей — процес творчий, але обґрунтування цілей має стати документальною угодою основних сторін. Тобто цілі проекту мусять бути описані. Сам процес описання цілей включає такі складові:

1. *Результати*: предмет та економічну ефективність проекту.
2. *Реалізація проекту*: термін і ресурси, що будуть використані.
3. *Ієрархія цілей* (якдоповнення вказується, яка ієрархія повинна прийматись, якщо одна із цілей не може бути досягнута).

Як правило, для управління проектами характерне визначення однієї провідної цілі.

Головною ціллю управління проектами є виконання основних завдань у найкоротший час із найменшими витратами та найкращою якістю.

Важливим у процесі управління проектами є дотримання основних принципів.

*Основними принципами управління проектами є:*¹

- *ціленаправленість*, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;
- *системність*, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з одного боку, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином виникає можливість відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні та якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розроблення комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію;
- *комплексність* передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління під час розроблення і реалізації нововведень; розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної й виробничої структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з погляду часових інтервалів;

- *забезпеченість*, яка полягає в тому, що всі заходи, які передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, необхідних для його реалізації;
- *пріоритетність* означає, що в процесі розроблення і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи із загальної концепції стратегічного розвитку;
- *економічна безпека заходів*, що плануються. Вона має розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат у результаті нездійснених запланованих проектом подій.

Досягнення цілей проекту можливе, якщо застосувати такі загальновідомі *підходи* до управління:

- *класичний підхід*, який об'єднує такі основні функції управління, як планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво;
- *управління проектом як циклом розв'язання проблеми*. Для вирішення проблеми, що виникла, потрібно здійснити відповідні кроки реалізації проекту. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми, зібрати відповідні дані, розробити можливі пропозиції вирішення проблеми, провести їх оцінювання. На наступному етапі важливо здійснити альтернативний вибір (ухвалити найкраще рішення). Далі — організація команди виконавців, розроблення плану, його впровадження та проведення моніторингу.
- *управління проектом за життєвим циклом проекту*. Життєвий цикл проекту — це час від моменту його задуму до моменту завершення. Для різних учасників проекту події «початок проекту — кінець проекту» будуть різними і визначатимуться завершенням виконання окремих етапів робіт.

Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі фази життєвого циклу проекту: зародження — зростання — зрілість — завершення.

Специфіка методології управління проектами викликає необхідність виокремлення основних функцій, тобто тих задач, які розв'язуються проект-менеджерами в процесі реалізації проекту, а саме:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організація роботи;
- координація й регулювання процесів розроблення і реалізації проекту;
- активізація і стимулювання праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розроблення і реалізації проекту.

Основними функціями проектного менеджменту, які спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, якістю, витратами, часом.¹

Оскільки цілі, завдання, роботи, їх обсяг змінюються, то виникає необхідність *управління предметною сферою проекту або його обсягом*. Інколи цю функцію називають «управління результатами», «управління роботами або обсягами».

Для проекту повинні бути встановлені вимоги та стандарти якості результатів, за якими оцінюється успішність проекту. Це забезпечує виконання такої функції, як *управління якістю*.

Функція управління витратами — це фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по витратах проекту.

У кожному проекті встановлюється період часу та терміни виконання. *Управління часом* передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення вчасного виконання проекту.

Кожний проект має також встановлений бюджет, але для того, щоб він був здійснений в рамках бюджету, необхідне *управління вартістю*.

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами є:

- *управління персоналом або людськими ресурсами*. У проекті виникає коло обов'язків, пов'язаних із підбором кадрів, розподілом обов'язків, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем її роботи. Тому ця функція містить спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту;
- *управління комунікаціями або інформаційними зв'язками* передбачає накопичення інформації, якою обмінюються члени проектною командою, керівництво і яка сприяє успішному завершенню проекту;
- *управління контрактами та забезпеченням проекту* передбачає проведення відбору, переговорів та підписання замовлень, контроль за поставанням матеріально-технічних ресурсів;
- здійснення проекту пов'язано з невизначеністю різних елементів, тобто з ризиком. Знизити його можна за умови виконання функції — *управління ризиком*, що включає сукупність дій, пов'язаних із визначенням ступеня ймовірності виникнення ризику в проекті;
- *управління проектною інтеграцією* забезпечує координацію всіх функцій проекту.

Саме поєднання цих функцій та інструментів їх реалізації забезпечує реалізацію проекту, дає змогу досягнути бажаного результату.

Для більш ефективного управління проектом доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати.

Структура проекту — це організація зв'язків і відносин між його елементами.

Суть структуризації зводиться до розбивки проекту та системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування — невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації;
- окреслення комплексів робіт (підрядів).

Мистецтво поділу проекту на складові полягає в умінні поєднувати три різні структури: процес, продукт і організацію — в єдину структуру проекту.²

Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектною командою, називають *внутрішньою організаційною структурою проекту*.

До таких структур належать:

- внутрішня функціональна структура;
- внутрішня матрична структура;
- дивізійна структура;
- федеральна організаційна структура;
- комбінації цих структур.

Внутрішня функціональна структура застосовується як для великих, так і для малих проектів. Основою цієї структури є розподіл функцій управління між окремими підрозділами.

¹ — Управління проектами: навч. посіб. Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с

² — Управління проектами: Підручник/Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай/За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр навч. л-ри, 2010. — 432 с.

Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. Під час її використання забезпечується високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців. Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проектів перетворюються на функціональні відділи.

Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції. Проте вона має деякі недоліки: можлива суперечливість розпоряджень, оскільки менеджер проекту стоїть далеко від первинної ланки, гальмується оперативність управління тощо.

Функціональна організаційна структура використовується, як правило, у тих організаціях, де стабільний режим роботи, порівняно невелика залежність від зовнішнього середовища, незмінний характер спеціалізації виробництва.

Проблему цю можна розв'язати, доповнивши функціональну структуру матричною організацією.

Взаємини в *матричній структурі* базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва — підлеглих. Для розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких стоять керівники проектів. Головна особливість матричних структур — це їх винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення. У цій структурі матричні взаємини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємин на рівні базових груп.¹

Використання матричної організаційної структури управління є виправданим на підприємствах, що об'єднують велику кількість виробництв із коротким життєвим циклом продукції і здебільшого тільки за умови високо-динамічного ринкового середовища.

Дивізійна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснювані виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках. Проект поділяється на субпроекти, кожний з яких має змішану проектну команду.

Перевагами дивізійної структури є: гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке ухвалення управлінських рішень та поліпшення їх якості. Водночас вона потребує збільшення чисельності апарату управління й витрат на його утримання.

Федеральна організаційна структура має децентралізовану структуру управління, кількість рівнів управління зменшується, кожний «середній»

менеджер, тобто ланка між організаційними одиницями і центрами, контролює, координує й інтегрує діяльність проектних команд.

Більшість сучасних організацій використовують змішані структури. Так, функціональні організації створюють спеціальні команди з управління важливими проектами. Члени такої команди звільняються від інших обов'язків, вони можуть залучати співробітників функціональних підрозділів на весь час, розробляти та встановлювати власні процедури взаємодії й звітності.

Управління проектом, як правило, здійснює керівник (менеджер). *До функцій керівника проекту належать:*²

- надання консультаційної допомоги замовнику в розроблюванні й реалізації проекту;
- вибір проектувальників і підрядників;
- складання планів робіт із проекту;
- оформлення і підписання актів, що підтверджують виконання робіт (етапів, підетапів, здачу об'єктів у дослідну і промислову експлуатацію);
- координація роботи всіх учасників проекту;
- постійний контроль за:
 - дотриманням термінів виконання робіт з проекту;
 - науково-технічним рівнем та якістю розробок;
- витратами;
- приймання виконаних виконавцями і контрагентами робіт зі створення проекту;
- оформлення звітної документації на виконані роботи.

Менеджер проекту зобов'язаний:

- домагатися від підрозділів, що беруть участь у проекті, виконання їх завдань з проекту;
- стежити за тим, щоб робота велася відповідно до плану графіка, кошторису витрат і специфікацій;
- вчасно виявляти труднощі, помилки, нестачу ресурсів, низьку якість робіт;
- вчасно коригувати проект, якщо в цьому виникає потреба;
- інформувати всіх зацікавлених осіб про перебіг роботи над проектом.

Одна з найважливіших функцій управління щодо забезпечення досягнення поставлених цілей проекту є моніторинг та контроль.

Моніторинг та контроль складається з процесів, що виконуються з метою огляду стану виконання проекту, щоб потенційні проблеми було визначено вчасно і коригувальні дії можна було виконати, з метою контролю виконання проекту.³ Головним

2 — Управління проектами www.bookz.com.ua/4/1.htm

3 — VA Office of Information and Technology (2003) Project Management Guide US DEPARTMENT OF VETERANS AFFAIRS. March 3, 2005.

1 — Управління проектами/Г. М. Тарасюк — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 470 с.



Рис. 3.1.2. Цикл моніторингу та контролю

здобутком є регулярний огляд та оцінювання процесу виконання проекту з метою визначення відхилень від плану управління проектом (рис. 3.1.2).

Моніторинг та контроль передбачає:

- вимірювання поточного виконання завдань проекту;
- моніторинг змінних складових проекту (змісту та меж проекту, витрат тощо), порівняно з планом управління проекту та базовим планом виконання проекту;
- визначення коригувальних дій з метою правильного вирішення відкритих питань та ризиків;
- вплив на фактори, що можуть призвести до порушення інтегрованого контролю змін, щоб упроваджувалися лише погоджені зміни.

У багатоетапних проектах процеси моніторингу та контролю забезпечують зворотний зв'язок між етапами проекту, для забезпечення коригувальних чи превентивних дій для того, щоб зробити проект відповідним до плану управління проектом.

Висновки

Така система має забезпечувати оперативне оцінювання стану реалізації проекту для обґрунтування та ухвалення рішення щодо управління часом, вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт.

3.2 Кадровий менеджмент

Н. О. Приходькіна

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Роль лідера у команді проекту.
 - 2 Етапи та принципи формування команди.
 - 3 Структура системи управління командою.
 - 4 Класифікація та модель побудови команди проекту.
 - 5 Характеристика ефективності команди проекту.
 - 6 Мотивація та комунікація у команді проекту.
-

Важливим завданням процесу управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і керівниками функціональних підрозділів на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством тощо. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, допомагає уникнути конфліктів і стресів, що, урешті-решт, позначаються на науково-технічному рівні та якості проекту.

Багато дослідників стверджують, що майже 80% опитаних висувують фактор людських стосунків на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професійної команди для нового проекту — один із основних обов'язків проект-менеджера.

У процесі організації роботи над проектом необхідно вирішити два головних завдання:

- формування команди проекту;
- організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організації, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати у цілком конкретні групи (категорії) учасників проекту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проектувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути — банки і, нарешті, команда проекту, очолювана керівником-менеджером проекту (в термінології, прийнятій на Заході, — проект-менеджером), а також, залежно від специфіки проекту, інші учасники.

Зазначимо, що учасники проекту — категорія ширша, ніж команда проекту.

Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Очевидно, що кількість людей у команді визначається обсягом робіт, передбаченим проектом. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом.

Лідерство — це здатність мобілізувати потенційні психологічні потреби послідовників (підлеглих) і спиратися на них в момент гострого суперництва чи конфлікту.

Лідерство — це стосунки, які виникають в ході взаємного стимулювання і підтримки, завдяки чому стимули людей перетворюються в їх участь, що дає конкретні результати. Процес лідерства оснований на взаємозалежності: лідери відкривають потенційні можливості тих, кого ведуть за собою.

Лідери груп — це керівники, координатори зусиль усіх членів групи; члени групи — безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі.

За необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

Стосунки учасників проекту всередині команди проекту, створюваної для управління останнім, розкриває організаційна структура команди проекту.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

За результатами опитування 20 тисяч вищих і середніх менеджерів США, до числа топ-десятки якостей лідера були віднесені: етичність, вміння працювати в команді, чесність, цікавість до всього, працелюбність, розум, цілеспрямованість.¹

Існує цілий процес формування команди — завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не тільки наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, а й людей, що бажають працювати разом, спільно, як команда. Процес формування команди передбачає:

Формування — створення загального відчуття цілі, приналежності і зацікавленості. Основне завдання команди на цьому етапі («розморожування») — усвідомлення необхідності змін. Повинен бути створений клімат відкритості й довіри, за умови якого група виявляється відкритою до змін. Початкове формування команди вимагає від менеджера проекту здійснення:

1. прив'язки всіх членів команди до елементів календарного плану проекту;
2. з'ясування ролей, обов'язків і очікувань;
3. узгодження основних правил для направлення командної поведінки;
4. встановлення взаємодій, включаючи загальні методи проведення нарад, розв'язання проблем, конфліктів².

Притирання — розподіл ролей, обов'язків та завдань, які будуть сприяти прийняттю рішень та розв'язанню конфліктів.

Врегулювання — відкритість у спільних діях членів команди. Команда проекту часто формується з представників різних функціональних підрозділів, які працюють у різних місцях і збираються разом тільки як команда на періодичних нарадах по перегляду стану. В інших випадках члени команди обмінюються письмовими повідомленнями чи повідомленнями по електронній пошті, а розмовляють в основному по телефону.

Формування команди проекту зазвичай проводяться за участю обговорень, семінарів, зустрічей робочих груп, у яких беруть участь керівники проектів, члени команди, а іноді й інші зацікавлені в проекті особи.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

Я придумав власний метод відбору персоналу: шукав людей, які ще в коледжі були капітанами студентських команд. Такі люди — природжені лідери [Джек Стек, засновник SRC Holdings].³

Існує два основних принципи формування команди для управління проектом.

1. Провідні учасники проекту — замовник і підрядник (крім них, можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником

2 — Ноздріна Л. В. Управління проектами. Підручник [Електронний ресурс]/Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай. — Режим доступу: www.ebooktime.net/book_110.html

3 — Інформація з сайту www.forbes.ru/forbeslife/obrazovanie/239351-20-velikih-tsitat-o-liderstve

1 — Інформація з сайту: www.lib.nau.edu.ua/booksfor nau/2010/Upravlinnya%20proektami- Nozdrina2010.pdf



Рис. 3.2.1. Структура системи управління командою проекту

усього проекту. Менеджер проекту у всіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

- Для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять повноважні представники всіх учасників проекту для здійснення функцій згідно з прийнятим розподілу зон відповідальності¹.

ЦІКАВИЙ ФАКТ

Завдання лідера в тому, щоб було більше лідерів, а не в тому, щоб було більше тих, хто наслідує лідера [Ралф Нейдер, американський юрист].²

Система управління створеною командою проекту включає організаційне планування, кадрове забезпечення, а також функції контролю та мотивації трудових ресурсів для ефективного ходу робіт і завершення проекту. Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує різні стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту. На рис. 3.2.1 наведено структуру системи управління командою проекту.

Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні, обумовленому наявністю певного призначення, в яке вірять усі члени команди, її місії, яка полягає в його ефективній реалізації.

1 — Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс]//А. Т. Зуб. — Режим доступу: libfree.com/186214059_menedzhmentupravlinnya_personalom_protsezi_realizatsiyi_innovatsiyogo_proektu.html

2 — Інформація з сайту www.forbes.ru/forbeslife/obrazovanie/239351-20-velikih-tsitate-liderstve

Кількість членів команди повинна визначитися зовнішнім середовищем, типом та обсягом роботи, яку необхідно виконати.

Зазвичай у літературі наводиться така класифікація команд за кількісним складом:

- маленькі команди (менше 4 осіб);
- середні команди (від 5 до 9 осіб);
- великі команди (понад 10 осіб).

Для всіх етапів процесу змін найбільш небезпечними є маленькі команди, тому що вони є найбільш вразливими, зменшення їх чисельності хоча б на одну людину призводить до наростання нестійкості. Є небезпека, що в маленьких командах будь-які ухвалені рішення житимуть доти, поки поруч із виконавцем невідступно перебуває лідер.

Рекомендований розмір команди проекту — 4–10 членів.

Невеликі групи (3 або 4 члени) є мобільнішими, зазвичай результати в таких групах отримуються швидше. Команди, що складаються з 7 або 8 членів і більше, часто вимагають створення підкоманд для того, щоб команди могли ефективно функціонувати. Якщо команді потрібно більш як 8 членів, рекомендується створення невеликої основної групи від трьох до чотирьох осіб для управління спільним проектом, а інших членів команди розділити на підгрупи по 2–4 особи кожна.

Для команди проекту необхідна наявність у її членів комбінації взаємодоповнювальних навичок, що становлять три категорії:

- технічні та/або функціональні, тобто професійні навички;



Рис. 3.2.2. Ознаки команди проекту

2. навички щодо вирішення проблем та ухвалення рішень;
3. навички міжособистісного спілкування (прийняття ризику, корисна критика, активне слухання тощо).

Члени команди проекту обираються серед працівників організацій за такими критеріями відбору:

- найкращі і найталановитіші;
- психологічно сумісні;
- мотивовані на досягнення спільної цілі.

Для цього слід переконатися в тому, що вони є творчими і відкритими однодумцями, хорошою командою гравців, користуються повагою серед колег, зацікавлених сторін тощо.

Команда володіє такими істотними ознаками (рис. 3.2.2).

Існує TORI-модель побудови команди проекту (рис. 3.2.3).



Рис. 3.2.3. TORI-модель побудови команди проекту

У проектному менеджменті існують різні підходи до сучасних класифікацій команд, зокрема за ознакою моделі (табл. 3.2.1).

Існує набір характеристик ефективності команди проекту:

- задоволення від роботи;
- внесок у командну культуру;
- почуття гордості за команду;
- залученість до діяльності;
- лояльність стосовно до членів команди;
- згода і гармонія;
- орієнтація на результат;
- ясне розуміння загальних цілей;
- відкритість;
- впевненість одне в одному;
- поділ компетенцій;
- ефективні внутрішні процедури;
- гнучкість та адаптивність;
- удосконалення і зростання компетентності;
- наявність лідера¹.

Критеріями вибору проект-менеджера проекту зазвичай виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики й особисті якості. Наприклад, Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі розробив систему вимог до менеджера, яку можна застосовувати в практиці комплектування проектних груп (табл. 3.2.2).

Управління персоналом проекту, зокрема проектною командою, потребує від керівника вибору оптимальної політики мотивації, яка б активізувала, стимулювала членів колективу до продуктивної, творчої праці, спрямованої на досягнення головної цілі організації, проекту.

Для ефективної роботи команди проекту необхідно розробити систему нагородження та заохочення її членів.

1 — Ганза І. В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект/І. В. Ганза. — Режим доступу: www.ecoportal.nayka.com.ua/?op=1&z=4212

Таблиця 3.2.1. Класифікація команд проекту

Тип моделі	Ознаки моделі
Традиційна модель (The Traditional Model)	Це група людей, які мають керівника, але поділяють деякі з його обов'язків і повноважень
Модель зіграності (The Team Spirit Model)	Це група людей, які задоволені роботою над проектом під керівництвом одного керівника. Ці люди мають зібраність, командний дух, але фактично вони — не команда, тому що одна особа оберігає від усіх ударів, без спільного використання повноважень або відповідальності
Модель переднього краю (The Cutting Edge Model).	Це група людей з самостійним управлінням. Жодна особа в групі не має повноваження ухвалювати всі рішення щодо випадків, з якими стикнулася група в процесі роботи. Це команда самоорганізації, тому що кожен має повноваження на все і несе відповідальність за все
Модель загону особливого призначення (Task Force Model)	Це група, яка працює над спеціальним проектом або завданням. Ця група традиційно називається загonom (комітетом) особливого призначення, зокрема з питань якості за TQM
Команда Cyber (The Cyber Team)	У цій моделі команди зустрічаються або нечасто, або взагалі ніколи. Це, по суті, віртуальні команди. Їм доводиться працювати разом, щоб досягти цілей, але вони, можливо, зустрічаються лише на початку проекту і відтоді спілкуються лише електронною поштою або телефоном. Вони можуть також відтворювати будь-яку з чотирьох вищезазначених моделей

Заохочення може мати різні форми, починаючи з особистих коментарів і похвали за окремі виконані роботи, закінчуючи формальним погодженням і нагородами від менеджера верхнього рівня за якісне командне виконання. Нагороди затверджуються менеджером верхнього рівня. Нагороди, як внутрішні, так і зовнішні, також можуть мати багато форм. Внутрішні нагороди можуть варіюватися від запрошення команди на вечерю до надання людям додаткового вільного часу. Зовнішні нагороди можуть варіюватися від визнання заслуг у виконанні проекту до забезпечення преміальних програм по проекту чи інших програм матеріального заохочення.

Побудова ефективної команди вимагає уважного управління інтересами її членів на всіх етапах, що зазвичай робить призначений менеджер або лідер команди, і при цьому передбачає:

- оцінювання;
- скорочений інструктаж;
- вирішення конфліктів;
- визначення цілей;
- зворотний зв'язок;
- розвинену комунікацію;
- заохочення;
- вислуховування;
- гарну організацію внутрішніх ресурсів¹.

Продуктивність членів команди проекту може різко впасти в разі виникнення конфліктів. Конфлікти можуть мати різні форми: від міжособистісних між членами команди до конфліктів, пов'язаних із виділенням та розподілом ресурсів. В обов'язки менеджера проекту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і розв'язання їх до того,

¹ — Зуб А. Т. Управленческая психология: учебник и практикум [Электронный ресурс] // А. Т. Зуб. — Режим доступу: stud.com.ua/41533/psihologiya/etapi_pobudovi_komandi

Таблиця 3.2.2. Вимоги до керівника проекту

Критерій	Характеристика
Розумові здібності	Здатність давати оцінку Творче мислення Стереотипне мислення Аналітичне мислення
Соціальне ставлення	Комунікативність Сила переконання Наполегливість Співробітництво
Ставлення до роботи	Інтереси Мотивація, прагнення до успіху Гнучкість Товариськість Надійність Сприймання навантаження Ініціатива, ухвалення рішень Здатність до планування Організованість

як вони негативно вплинуть на календарний план і завдання проекту. Виявлення і розв'язання конфліктів вимагає від менеджера проекту виконання таких п'яти завдань:

1. передбачення потенційних конфліктів за можливості здійснення превентивних дій;
2. отримання інформації про конфлікти як тільки вони виникають і спроба зрозуміти основні причини їх появи;
3. переконання членів команди на першому етапі спробувати розв'язати конфлікти між собою чи всередині свого функціонального підрозділу;
4. спроба ухвалити компромісне рішення для того, щоб обидві сторони досягли своїх цілей;
5. пошук допомоги з боку спонсора проекту в розв'язанні конфліктів, які знаходяться поза компетенцією менеджера проекту.

Причинами невдалого спілкування в управлінні проектами можуть бути:

- недостатнє залучення учасників та зацікавлених сторін до проекту шляхом поширення інформації, комунікації та участі в ухваленні рішень по проекту;
- поверхневе визначення мети;
- невідповідні шляхи чи засоби комунікації;
- відсутність довіри до партнера зі спілкування;
- низький ступінь прийняття партнера зі спілкування через його статус (ієрархічні відмінності, снобізм);

- стереотипи та вибіркоче сприйняття;
- особисті інтереси, які відрізняються від мети проекту;
- використання неоднозначних термінів, розходження в розумінні мовного змісту;
- перетин комунікації з емоціями і конфліктами;
- низькі мотивація й ідентифікація з проектом і проектною командою.

Сама природа процесу розвитку команди вимагає від менеджера проявляти неабиякі чуйність і розсудливість (Додатки 3.2.1–3.2.5, 2.4.1).

Висновки

Основним фактором, що визначає успіх проекту, є команда менеджменту проекту. Основою успішної команди менеджменту проекту, в яку інтегруються всі інші характеристики, елементи і складові її діяльності, є організаційна та професійна культура проектного менеджменту. У технологічному сенсі організаційна та професійна культура команди менеджменту проекту визначається через систему цінностей, ментальність і відповідний їм командний та індивідуальний спосіб дій. Створення та розвиток команди менеджменту проекту здійснюється за допомогою специфічних технологій інтеграції (що передбачають методи, засоби та інструменти з різних галузей діяльності) як членів команди менеджменту проекту всередині її самої, так і з розвитку команди менеджменту проекту в інтегрованому просторі проекту. У самому проекті і в рішенні про його реалізацію мають бути відображені питання команди менеджменту проекту (компетенція, рівень ухвалення рішень, повноваження і відповідальність тощо), а також передбачені ресурси (фінансові, тимчасові, людські) на її формування, створення й розвиток.

3.3 Відстеження процесу реалізації проекту

Л. М. Оліфіра

Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Поняття та складові моніторингу й оцінки / оцінювання реалізації проекту.
 - 2 Система моніторингу й оцінки / оцінювання проекту.
 - 3 Етапи проведення моніторингу й оцінки / оцінювання.
 - 4 Методи моніторингу й оцінки/оцінювання.
-

Від планування до реалізації проекту минає певний час, зазнають змін навчальні заклади (виконавці проекту) та зовнішнє соціально-економічне середовище. Отже, реальні умови реалізації проекту відрізняються від прогнозованих у плані проекту.

Чи буде у реальній ситуації виконано всі проектні завдання, заходи проекту? Чи будуть досягнуті очікувані результати (поточні й загальні)? Чи вистачить запланованих ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових тощо)? Що робити у разі виявлення проблем? Як ухвалити ефективне рішення? Ці та низка інших питань постають перед керівником і проектною командою у процесі управління проектом.

Допомогти в їх вирішенні та ухваленні рішень покликаний моніторинг та оцінка/оцінювання проекту.

Термін «моніторинг» походить від англійського слова «monitoring» — відстеження, контроль.

У проектному менеджменті під *моніторингом* розуміється система збору, опрацювання й поширення інформації про окремі аспекти реалізації проекту, яка забезпечує постійне відслідковування стану його перебігу та перспектив розвитку (розгортання), прогнозування (проекткування) необхідних корективів для досягнення поставлених цілей.

Складовими моніторингу є¹:

- поточне вимірювання виконання завдань проекту (Де ми перебуваємо нині?);
- відстеження й аналіз змінних елементів проекту (змісту, термінів, ресурсів тощо) відповідно до запланованих, виявлення відхилень (Де ми маємо бути?);
- визначення коригувальних заходів на основі об'єктивних вимірювань і відстежень для ухвалення ефективних рішень щодо виявлених відхилень, проблем та ризиків (Як ми можемо привести фактичний стан виконання до запланованого?);

1 — Вікіпедія: вільна енциклопедія (електронний ресурс). — Режим доступу: uk.wikipedia.org/

Таблиця 3.3.1 Характеристика різновидів зовнішнього моніторингу та оцінки/оцінювання проекту

Різнovid зовнішнього моніторингу та оцінки / оцінювання проекту	Зміст робіт	Терміни та тривалість проведення
Превентивний (попереджувальний)	Аналіз цілей, завдань, пріоритетів, методології, заходів; розгляд правил і процедур; вироблення рекомендацій	Перша половина проектного циклу: перші 3–12 місяців після початку проекту
Дорадчий	Перевірка реалізації проекту (на основі аналізу даних проміжного звіту (Intermediate Report); вироблення рекомендацій з метою покращення впровадження проекту	Друга половина проектного циклу: після подання проміжного звіту, останні 6–12 місяців проектного циклу
Контрольний	Загальна оцінка виконання проекту, його результатів, можливого впливу та сталості; перевірка фінансового менеджменту, бухгалтерської документації тощо	Після завершення фінансування проекту: після завершення фінансування проекту протягом 3–15 місяців

- розроблення сукупності заходів щодо запровадження та попередження порушень контролю за змінами (Як ми можемо регулювати впровадження змін?).

Відповідно моніторинг виконує дві взаємопов'язані функції:

- відслідковування, що має на меті з'ясування відповідності бажаного результату;
- управління, спрямоване на попередження небажаних наслідків.

Моніторинг застосовується у взаємозв'язку з оцінкою/оцінюванням проекту.

Етимологічне значення «оцінювання» пов'язане з французьким словом «evaluation» від «value» — ціна, вартість. З філософської точки зору «оцінка» тлумачиться як «спосіб устанавлення значущості чого-небудь»¹.

У проектному менеджменті оцінка застосовується на ключових етапах реалізації проекту щодо результатів і процесу їх досягнення. Ідеться про *проміжну, або формувальну оцінку/оцінювання*.

Оцінка/оцінювання дає змогу проаналізувати причини виникнення проблем, причини досягнення/не досягнення запланованих результатів, визначити способи для їх подолання, оптимізувати

(вдосконалити) поточну й конкретизувати подальшу діяльність.

Характер взаємозв'язку моніторингу й оцінки/оцінювання проекту можна визначити за допомогою питань, на які вони відповідають: перший — на питання «Чи правильно реалізується проект?», другий — «Чи ефективний проект реалізується?».

Залежно від рівня організації розрізняють *внутрішній і зовнішній моніторинг та оцінку/оцінювання*. Останній, як правило, організовується донорськими організаціями та фондами з числа незалежних експертів.

За функціональною спрямованістю зовнішній моніторинг та оцінка/оцінювання класифікується на такі різновиди: превентивний (попереджувальний), дорадчий і контрольний².

Характеристику зазначених різновидів зовнішнього моніторингу та оцінки/оцінювання проекту подано в табл. 3.3.1.

Створення *системи моніторингу та оцінки/оцінювання* відбувається у процесі планування проекту. Вона містить: терміни, показники, процедури та суб'єкти.

Моніторинг здійснюється впродовж усього терміну реалізації проекту.

2 — Моніторинг проектів Темпус (процедура підготовки і проведення). Ключові рекомендації виконавцям за результатами моніторингів/Національний Еразмус+ офіс в Україні. — 2015. — Режим доступу: www.erasmusplus.org.ua/

1 — Великий тлумачний словник сучасної української мови. — К.: Ірпін, 2001. — 1440 с.

Терміни проведення оцінки/оцінювання попередньо визначаються й відображаються в плані реалізації проекту. Це так звані контрольні точки. Варто зазначити, що в цих точках відбувається взаємодія (взаємозв'язок) оцінювання з моніторингом.

У зазначеній системі показники — це те, чим вимірюватимуться результати проекту.

Термін «показник» тлумачиться як свідчення, доказ, ознака чогось¹.

Розрізняють такі види показників:

- кількісні — за кількістю зробленого (кількість, відсоток учасників заходів, обсяг програми їхнього навчання (годин/кредитів), кількість та обсяги публікацій, зокрема навчально-методичних, наукових тощо);
- якісні — за зміною стану, якості об'єкта, на який спрямовувалася реалізація проекту (мотивація, активність, компетентність тощо).

Як правило, у проекті не все підлягає кількісному вимірюванню. Проте необхідно намагатися спланувати реалізацію проекту так, щоб кількісні показники можна було застосовувати в процесі оцінки/оцінювання всіх запланованих заходів².

Важливо також визначитися з процедурою проведення моніторингу та оцінки/оцінювання (додатки 3.3.1–3.3.4).

У процесі моніторингу та оцінки/оцінювання проекту важливим є *збір інформації*, який полягає у фіксуванні та накопиченні необхідних фактів. Збір інформації потребує належної підготовки: добору відповідних методів, розробки інструментарію, плану, визначення способів фіксації результатів тощо.

Для того, щоб правильно дібрати методи та інструментарій, необхідно відповісти на запитання:

- З яких джерел плануєте отримати інформацію? Від кого? В якому форматі — індивідуально чи в колективі?
- Коли плануєте провести ці заходи?
- Який тип інформації передбачається отримати — кількісний, якісний; вільний, структурований?
- У якій формі здійснюватиметься фіксація результатів — письмово, аудіо- або відеозапис, фото?

Найпоширенішими методами моніторингу та оцінки/оцінювання є спостереження, вивчення документації, анкетування (опитування), інтерв'ювання, обговорення в групах, фідбек, експертні оцінки.

Спостереження передбачає цілеспрямоване сприйняття властивостей, характеристик, зв'язків тощо певного елемента проекту в ситуації його ре-

алізації з метою виявлення прогресу або відхилень від запланованих. З огляду на те, що спостереження здійснюються фахівцями різної кваліфікації та досвіду, його результати містять елемент суб'єктивності. Тому варто уникати узагальнень інформації, отриманої лише на основі спостережень. Для об'єктивності аналізу до цих даних необхідно долучити інформацію, отриману за допомогою інших методів³.

Вивчення документації дає змогу на основі ознайомлення з пакетом проектних та інших пов'язаних з ними документів віднайти дані, які підтверджують певні факти щодо проекту.

Анкетування (опитування) забезпечує первинною інформацією щодо результатів проекту. Здійснюється на основі спеціально розробленої анкети для виявлення суджень, оцінок, ставлень, інтересів тощо щодо певних заходів проекту.

Інтерв'ю — метод збору первинної інформації на основі усного опитування з обов'язковою фіксацією відповідей. Розрізняють вільне (нерегламентоване темою) та стандартизоване (наближене до анкети) інтерв'ю, які не мають чітких меж і залежать від мети та виду оцінки.

Фідбек (feedback) — метод зворотного зв'язку, який дає змогу отримати відгук, судження учасників проекту щодо отриманих результатів, підсумків проведеної роботи.

Метод експертних оцінок (метод Дельфі) забезпечує багатоаспектну оцінку як певного елемента, так і проекту в цілому на основі колективного обговорення й узгодження різних думок і поглядів.

Не менш важливо урізноманітнити джерела інформації. З цією метою корисно залучити осіб, які не мають стосунку до проекту, для збору оцінних суджень про проект. Це дасть змогу додати об'єктивності щодо результатів та ефектів проекту, а також мотивувати нових учасників.

Для зручності фіксації результатів моніторингу та оцінки/оцінювання проекту використовується форма таблиці (табл. 3.3.2)⁴.

У моніторингу та оцінці/оцінюванні проекту *аналіз інформації* передбачає формулювання висновків на основі порівняння, систематизації та узагальнення фактів, отриманих з різних джерел. Відповідно до висновків розробляються рекомендації щодо ухвалення управлінського рішення.

Оцінка прогресу реалізації проекту та ухвалення рішень щодо запровадження коригувальних заходів здійснюються з урахуванням його мети, завдань та плану. Оцінка спрямована на визначення досягнень, ризиків і проблем у втіленні проекту. Основою для ухвалення управлінських рішень та ініціації змін у проекті слугують встановлені

1 — Великий тлумачний словник сучасної української мови. — К.: Ірпінь, 2001. — С. 838.

2 — Освітній менеджмент: навч. посіб./за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шк. світ, 2003. — 400 с.

3 — Азарова Т. В. Моніторинг і оцінка проекту [електронний ресурс]/Т. В. Азарова. — 2010. — Режим доступу: www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/71-2013-09-17-06-26-56/110-2010-05-06-18-37-21.html

4 — Освітній менеджмент: навч. посіб./за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шк. світ, 2003. — С. 115.

Таблиця 3.3.2 Результати моніторингу та оцінки/оцінювання проекту

№ з/п	Назва заходу	Термін виконання	Очікувані результати	Результати моніторингу та оцінки/оцінювання			
				Показники	Терміни проведення	Висновки та рекомендації	Виконавці
1	2	3	4	5	6	7	8

відхилення від плану та проблеми, які можуть їх зумовити, вплинути на очікувані результати.

Вибір варіанта для внесення змін до проекту відбувається на основі розробки ряду альтернативних варіантів. Важливо зазначити, що зміни варто вносити лише там, де вони необхідні. Не слід змінювати все одночасно тільки тому, що в одному із заходів (місці) проекту події розгортаються не відповідно до запланованих. Масштабні зміни можуть спричинити демотивацію учасників проекту¹.

Зміни є втіленням результатів моніторингу та оцінки/оцінювання. Вони обов'язково вносяться до плану реалізації проекту та інших його документів (прогнозів, звітів про виконання тощо).

Як правило, зміни до проекту є немінучими, але вони потребують контролю. Процедура контролю змін передбачає:

- реєстрацію зміни;
- характеристику зміни;
- оцінку наслідків зміни;
- розрахунок вартості зміни;
- визначення ефективності, вигоди від зміни;
- ухвалення рішення та дозвіл на зміну або відмову від неї².

1 — Проектный менеджмент Ти-кит/Б. Абриньани, Р. Гомеш, Д. де Вильдер и др.; Совет Европы, Европейская Комиссия. — Strasbourg Cedex, 2000. — С. 84.

2 — Фесенко Т. Г. Управление проектами: теория та практика виконання проектних дій: навч. посіб./Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2012. — 181 с.

Здійснення моніторингу та оцінки/оцінювання проекту необхідно покласти на спеціальну *моніторингову групу*, створену у межах проекту. Її склад формується з числа учасників і співучасників проекту, фахівців навчального закладу, які не пов'язані з реалізацією проекту.

Рекомендується також долучити до цього процесу незалежних експертів, спонсорів та інших осіб, які є потенційними споживачами результатів проекту.

Висновки

Отже, моніторинг та оцінка/оцінювання реалізації проекту — невід'ємна складова управління проектами. Їх запровадження на системних засадах з використанням специфічних (моніторингових, оцінних) процедур і методів забезпечує досягнення очікуваних результатів проекту, його ефективності.

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Визначення якості проекту.
 - 2 Ключові аспекти якості.
 - 3 Процес управління якістю.
 - 4 Контроль якості.
 - 5 Витрати на забезпечення якості.
-

Проект вважається успішним, якщо він завершується у передбачений термін, відповідає встановленим вимогам щодо обсягів та якості, а його вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Якість — один із найважливіших параметрів проекту нарівні з часом, вартістю і ресурсами¹.

Термін «*якість*» часто вживають для позначення елітарності, високої вартості, відповідності найвищим побажанням споживачів. Міжнародний стандарт ISO 8402 визначає якість як сукупність властивостей і характеристик об'єкта, що гарантують його можливість задовольняти явні та неявні потреби споживачів.

Відповідно *якість* — це сукупність характеристик об'єкта, що визначають його здатність задовольняти встановлені і передбачувані потреби.

Якість проекту — це ступінь відповідності всіх його характеристик вимогам проекту.

Управління якістю проекту охоплює всі фази життєвого циклу проекту: від початкового формулювання характеру проекту, через процеси проекту, управління проектною командою, продукт проекту і до завершення проекту.

Управління якістю проекту покладається на менеджерів проекту, програми і портфоліо й є часткою загального управління якістю.

Загальне управління на основі якості (Total Quality Management: TQM) — це філософія організації, заснована на прагненні до максимуму і практиці управління, що забезпечує загальну якість.

¹ — Управління проектами.: навч. посіб./Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с

У зарубіжній практиці стосовно якості проекту виділяють два основних елементи: *відповідність цілям проекту та відповідність вимогам споживачів*¹.

Концепція *відповідності цілям проекту* часто інтерпретується як засіб визначення рівня якості і може використовуватися під час реалізації проектів, пов'язаних з організаційними змінами, змінами в інформаційних системах чи проектах створення нових продуктів. Відповідність цілям передбачає відповідь на таке запитання: чия думка береться до уваги? Відповіддю на нього є вимоги, що висувуються споживачем до якості, згідно зі специфікацією або технічним завданням.

Відповідність вимогам споживачів. Якість визнається як сукупність властивостей і характеристик продукту, що якнайповніше задовольняють вимоги споживачів. Це потребує від останніх здатності викласти свої вимоги щодо якості в офіційних документах. Це може бути перелік вимог споживачів до проектів організаційного розвитку, специфікація вимог споживачів до проектів створення нових продуктів тощо.

Але такий підхід має два суттєвих *недоліки*.

Проекти унікальні, отже існує ризик непередбачуваних змін і невизначеності. Споживач не завжди може сформулювати свої вимоги повною мірою на початковому етапі проекту.

Складність у визначенні споживача. Хто є «споживачем» — замовник проекту чи кінцевий користувач продукту проекту.

У вітчизняній практиці управління проектами виділяються чотири ключових аспекти якості.

Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки точному й ефективному визначенню потреб та очікувань замовників з метою їх задоволення.

Якість розроблення і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту.

Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню відповідності реалізації проекту його плану, а також забезпеченню розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту.

Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Досягається завдяки якісному матеріально-технічному забезпеченню проекту упродовж усього його життєвого циклу.

Управління якістю в сучасних проектах здійснюється на всіх стадіях і охоплює всі аспекти проекту. В управлінні якістю в проекті розрізняють два аспекти: *якість кінцевого продукту і якість процесів управління проектом*.

Як *головний параметр якості проекту* постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проекту. Якість продукту проекту означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника). Щоб забезпечити якість продукту, необхідно:

- мати чітку специфікацію;
- використовувати відповідні стандарти і норми;
- залучати людські ресурси необхідної кваліфікації;
- проводити аудит якості продукту і проекту загалом;
- здійснювати гнучкий контроль якості;
- мати певний досвід у галузі управління проектами.

Чітка специфікація. Без чіткого уявлення про те, що має бути досягнуто, команда проекту є дезорієнтованою. Специфікація — це документ, у якому зафіксовано всі технічні параметри і вимоги споживачів до якості продукту проекту. Можна специфікувати кінцевий і проміжний продукти. Що нижче рівень, за яким продукт специфікований, то легше здійснювати контроль.

Використання певних стандартів і досвіду. Чим більше досвіду накопичено компанією, тим адекватнішими є стандарти і специфікації за проектом. Американським інститутом проектного менеджменту (PMI) розроблено стандарти проектів і робочих пакетів, які пройшли випробування на практиці і відомі своєю здатністю забезпечити відповідний результат, згідно з вимогами специфікації.

Залучення кваліфікованих ресурсів. Якщо люди, які працюють над здійсненням проекту, мають відповідний досвід і навички, то лише тоді вони можуть забезпечити досягнення вимог специфікації відповідно до встановлених стандартів. Це стосується основного персоналу, залученого до реалізації проекту, а також персоналу, що обслуговує. Звичною практикою має бути проведення строгого відбору членів команди проекту.

Аудиторські перевірки. Використання аудиторських перевірок може забезпечити впевненість у тому, що створений за проектом продукт чи надані послуги відповідають вимогам споживачів. Але це може мати й протилежний ефект у разі, якщо кількість аудиторських перевірок та аудиторів буде занадто великою.

Сучасний менеджмент якості проекту базується на таких основних принципах:

- якість — це не самостійна функція управління, а невід'ємний елемент проекту в цілому;
- якість — це те, чого очікує споживач;
- відповідальність за якість проекту має бути адресною;

1 — The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2nd Ed. n. London (Financial Times/Prentice Hall): 2007. ISBN 978-0-273-71097

Управління якістю проекту



Рис. 3.4.1. Основні складові управління якістю проекту

- підвищувати якість можна лише зусиллями всіх працівників;
- контролювати завжди ефективніше процес, аніж результат (продукт);
- політика в галузі якості і програма забезпечення якості мають бути частиною загального плану проекту.

Управління якістю проекту містить усі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості.

На рис. 3.4.1 подано основні складові управління якістю проекту¹.

Планування якості — це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до конкретного проекту і як домогтися відповідності їм.

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для визначення чи відповідають вони стандартам якості, а також для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Більш детально зупинимося на контролі якості проекту. *Контроль якості проекту* передбачає відслідковування конкретних результатів за проектом для з'ясування чи відповідають вони стандартам і вимогам щодо якості, а також для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання робіт. Контроль повинен здійснюватися упродовж усього часу виконання проекту. Результати виконання проекту — це результати як за продуктом проекту, так і за менеджментом проекту (такі показники, як виконання проекту за календарним планом і за бюджетом).

Контроль якості виконується службою якості (відділом якості, відділом контролю якості, відділом технічного контролю). Команда управління проекту повинна сьогодні мати практичні знання в галузі статистичного контролю якості для полегшення оцінки результатів контролю якості.

Для контролю якості проекту потрібно мати:

- план управління якістю;
- операційні визначення;
- контрольні переліки;
- результати реалізації проекту, що містять як результати виконання процесів за проектом, так і результати за продуктом.

Для контролю якості проекту використовують такі методи та засоби (рис. 3.4.2):

¹ — Управління проектами: навч. посіб./Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с

Методи та засоби контролю якості	Інспекція (перевірка)
	Графіки контролю (контрольні карти)
	Діаграми Парето
	Статистичні методи
	Графіки потоків
	Аналіз тенденцій

Рис. 3.4.2. Методи та засоби контролю якості

Інспекція — це такі дії, як вимірювання, перевірка, тестування, що виконуються для визначення, чи відповідають отримані результати встановленим вимогам. Інспекція може здійснюватися на будь-якому рівні: на рівні окремих робіт, комплексу робіт чи проекту загалом. Інспектуватися можуть кінцевий і проміжний продукти проекту¹.

Графіки контролю, або контрольні карти, — це графічне зображення результатів процесу у часі. Їх використовують для визначення, чи перебуває процес «під контролем», тобто чи відмінності у результатах спричинені випадковими відхиленнями, чи виникли непередбачені події, які мають бути ідентифіковані та скориговані. Якщо процес контролюється, він не повинен змінюватися.

Графіки контролю можуть використовуватися для відстеження вихідних змінних будь-якого типу. Їх можна використовувати для моніторингу вартісних і планових відхилень, змін обсягу і частоти змін змісту проекту, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту, аби визначити, чи перебуває під контролем управління проектом.

Діаграма Парето — це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини (рис. 3.4.3). Упорядкування за рангом використовують для здійснення коригувальних дій: команда проекту повинна на основі відомого правила 80:20 вживати заходів, спрямованих, насамперед, на усунення проблем, які спричиняють найбільшу кількість дефектів.

Статистичні методи (статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, кореляційно-регресійний аналіз тощо) передбачають створення статистичних вибірок і моделей для проведення перевірки, щоб значно скоротити витрати і час на контроль якості. Тому потрібно, щоб команда управління проекту була обізнана з різними технологіями статистичного моделювання².

Графіки потоків (див. вище) використовують під час контролювання якості як допоміжний засіб в аналізі проблем, що виникають.

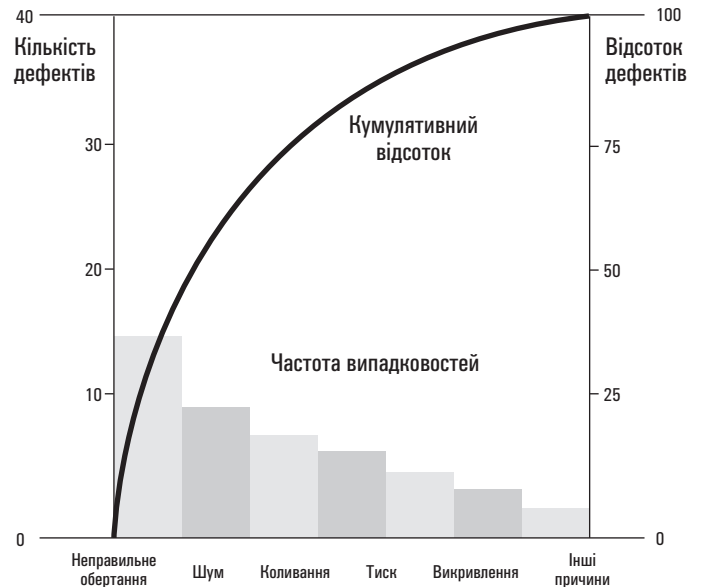


Рис. 3.4.3. Діаграма Парето

Аналіз тенденцій передбачає використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів. Аналіз тенденцій часто використовують для відстеження:

- технічних показників виконання (скільки похибок або дефектів було визначено і скільки з них залишилося не виправленими);
- вартісних і планових показників виконання (скільки робіт за період було завершено зі значними відхиленнями).

Перероблення — це дії, які застосовують для приведення дефектного або такого, що не відповідає стандартам, елементу у відповідність зі встановленими вимогами чи специфікаціями. Перероблення, особливо непередбачувані, часто спричиняють перевитрати, тому команда проекту має докласти всіляких зусиль, аби мінімізувати ці процеси.

Зміни процесу передбачають негайні коригувальні або запобіжні дії як результат контролю якості. У деяких випадках потрібно, щоб процес змін здійснювався відповідно до процедур загального контролю за змінами по проекту.

Для ефективного управління якістю проекту треба мати відповідне *організаційне забезпечення*, тобто певні організаційні ресурси³:

- необхідної кваліфікації працівників, які є відповідальними і мають обов'язки;
- систему взаємодії працівників;
- матеріально-технічні й фінансові ресурси.

Для цього потрібно, щоб організаційна струк-

1 — Управління проектами: навч. посіб./Л. О. Збаразька — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 168 с

2 — Управління проектами: підручник/Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

3 — Управління проектами: навч. посіб./Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с

тура проекту і виконавчої організації відповідає таким вимогам:

- наявність серед вищого керівництва особи, відповідальної за систему якості (директора з якості);
- наявність постійного структурного підрозділу, відповідального за виконання функцій з управління якістю і вдосконалення системи управління якістю;
- наявність працівників, відповідальних за якість окремого проекту.
- директор з якості (відповідальна особа) має виконувати такі функції:
- організація роботи системи управління якістю проекту;
- розподіл обов'язків і повноважень у межах системи управління якістю;
- розроблення програми якості проекту;
- розроблення політики щодо якості проекту;
- проведення аудиту системи управління якістю.

Відповідальна за якість окремого проекту особа, яка входить до складу проектної команди на основі матричної структури, організовує виконання всіх функцій з управління якістю в межах свого проекту. Вона зобов'язана організувати виконання, зокрема, таких робіт:

- розроблення програми якості проекту;
- коригування документації за системою якості для потреб проекту;
- організація виконання контрольних заходів у межах проекту тощо.

Як зазначалося, процес планування якості передбачає встановлення співвідношення прибутків і витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає вищу продуктивність праці, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. Здебільшого витрати або вартість дотримання вимог якості — це витрати, пов'язані з роботами з управління якістю проекту. Загальноприйнята класифікація цих витрат така:

- витрати на попередження проблем з якості;
- витрати на оцінку і контроль якості;
- внутрішні втрати внаслідок низької якості;
- зовнішні втрати внаслідок низької якості.

Попереджувальні витрати — це витрати, пов'язані з плануванням якості, організацією системи управління якістю, розробленням вимог до контролю якості сировини і матеріалів, виробничих процесів і продукції; підготовкою методичних інструкцій тощо.

До них також належать витрати на створення програм навчання і підготовки кадрів у галузі управління якістю, витрати на удосконалення системи забезпечення якості, різного роду організаційні витрати.

Витрати на оцінку — це витрати на випробування і контроль під час прийому вхідних матеріалів; перевірку контрольно-вимірних приладів та ремонт їх; технічний контроль; випробування виробів для оцінки їх експлуатаційних характеристик; витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, вибіркового контролю в процесі виробництва (самоконтроль); нагляд за якістю і системами якості.

Система управління якістю повинна працювати на усунення проблем з якості. Тому потрібно збільшувати попереджувальні витрати і скорочувати зовнішні та внутрішні втрати. Аксиомою для менеджера проекту має бути те, що завдяки правильному управлінню якістю прибутки перевищать витрати¹.

Але існує важлива особливість, яку має чітко усвідомлювати команда проекту, а саме: тимчасовість природи проекту. Це означає, що інвестиції на поліпшення якості продукту проекту, особливо на запобігання дефектам і надмірному інспектуванню, мають бути відшкодовані організацією, яка виконує проект, оскільки проект може не «дожити» до «збирання своїх плодів». Тому рішення про витрати на профілактику і масштаби інвестицій у превентивні заходи має ухвалювати вище керівництво організації, яка здійснює проект, враховуючи, що ці витрати забезпечать високу якість майбутніх проектів та їх продуктів.

Висновки

Підсумовуючи, зауважимо, що проектна команда повинна розуміти, що управління якістю проекту має відповідати сучасним концепціям менеджменту якості та забезпечувати:

- **задоволення споживачів:** розуміння їхніх потреб, управління ними і вплив на них у такий спосіб, щоб очікування споживачів були задоволені повністю або навіть і з перевищенням. Це вимагає поєднання відповідності продукту специфікаціям і зручності його використання (продукт або послуга має задовольняти реальні потреби);
- **запобігання надмірному інспектуванню:** витра-

¹ — Управління проектами/Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай, за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

ти на запобігання дефектам завжди менші, ніж витрати на їх виправлення;

- *відповідальність менеджменту*: успішне виконання проекту вимагає участі всіх членів команди, але відповідальність за виконання несе служба менеджменту.

Отже, проект у загальному розумінні — це комплекс взаємопов'язаних заходів для створення нових продуктів чи послуг. Невід'ємними властивостями є новизна та неповторність, але безу якісного підходу до виконання проектів новизна і неповторність можуть зазнати провалу.

Саме якість охоплює ті властивості продукту, які визначають попит на нього. Якість визначає спроможність задовольнити запити замовника або навіть перевершити їх. А чим більше задоволених замовників, тим ширшими стають можливості підприємства-виробника та спроможність конкурувати на ринку послуг.

Відповідно однією з домінуючих функцій проект-менеджера є управління якістю, яка повинна перманентно здійснюватися впродовж усіх фаз життєвого циклу проекту з використанням сучасних підходів і методів.

? Питання, які розглядаються у параграфі:

- 1 Сутнісна характеристика портфоліо проекту.
 - 2 Методика формування портфоліо проекту.
 - 3 Складові та оформлення портфоліо проекту.
 - 4 Етапи створення портфоліо проекту.
-

У сферу освіти термін «Portfolio» було запозичено зі сфери мистецтва, де вживалося зі значенням «зібрання документів, зразків робіт, фотографій, що дають уявлення про пропоновані можливості фірми або спеціальностей». За Вікіпедією Портфоліо утворилося від італійського слова *portafoglio*, що означає «портфель». Портфоліо — це збірка (широке портфоліо) виконаних робіт та напрацювань певної особи (компанії)¹. У широкому сенсі портфоліо це, по-перше, спосіб фіксації, накопичення та оцінки індивідуальних досягнень в певний період; по-друге, колекція робіт і результатів яка демонструє прогрес і досягнення в різних областях.

Останнім часом все більше людей цікавить питання «що таке портфоліо проекту», «як зробити портфоліо проекту». Розглянемо детальніше це питання. Портфоліо дає широке уявлення про динаміку, активності та спрямованості інтересів проекту. «Портфоліо проекту» може включати в себе:

- роботи, проекти, дослідження;
- роботи, що дозволяють простежити динаміку проекту.

Портфоліо це систематичний і спеціально організований збір доказів виконання проекту. Він є способом системної рефлексії щодо проектної діяльності. Портфоліо забезпечує поточну оцінку проектної компетентності та сприяє конкурентоспроможному виходу освітньої установи на ринок праці й ринок освітніх послуг.

Мета портфоліо — накопичення досягнень, відслідковування професійного прогресу, представлення діяльності і професійного розвитку за окремий проміжок часу. Для досягнення мети необхідно розробити управлінські рекомендації по трансформації проектів. Це робиться шляхом об'єднання

¹ — Вікіпедія [електронний ресурс]. Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Портфоліо

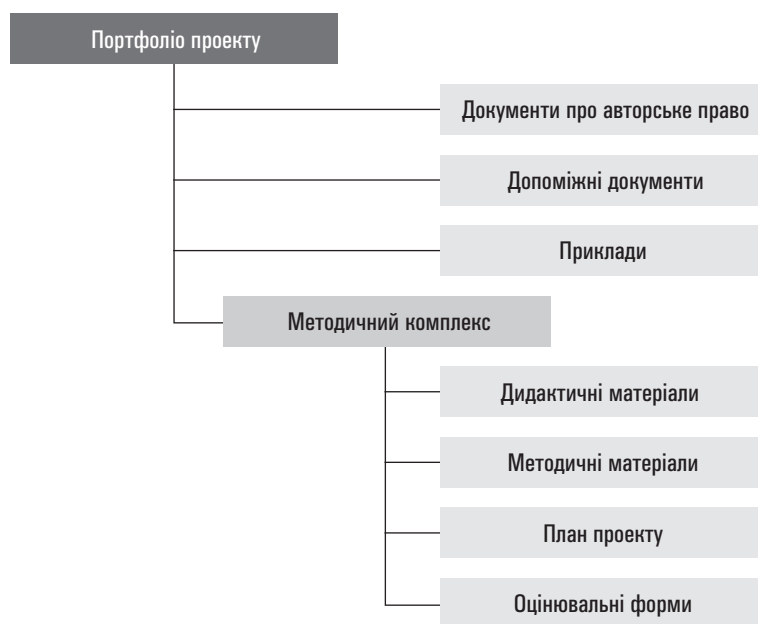


Рис. 3.5.1. Етапи створення портфоліо проекту

всіх «релевантних» (за спільністю цілей, тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю, суміжність проектів за ознакою одного замовника, за ознакою спільності ресурсів і управління) проектів в групі і зіставленням їх в групах.

Методика формування портфоліо. Складовими портфоліо можуть бути звіти про хід виконання проектних робіт, різні грамоти, дипломи, що були отримані у ході реалізації проекту, інші матеріали, що були створені у ході проекту та довідки, що підтверджують завершення та успішність цього проекту. Головне завдання — необхідно відібрати головне та систематизувати. Розглянемо детальніше всі кроки які повинні відбуватися для створення портфоліо (рис. 3.5.1).

Оформлення портфоліо. Зазначимо, що стандартів складання портфоліо проекту не існує. Провідним є логічна послідовність викладення матеріалів. Як зазначалося, портфоліо, це папка документів які фіксують хід роботи над проектом. Портфоліо повинно включати: паспорт проекту; плани та графіки виконання етапів проекту; звіти робочих груп; можливі рисунки, ескізи, креслення, матеріали до презентацій; результати. Безпосередньо, це файлова папка із заголовками розділів. Кожний розділ — окремий файл. Бажано ставити дати для відстеження динаміки реалізації проекту. Обов'язково інформація розділів повинна підтверджуватися певними документами в додатках.

Розробка портфоліо вимагає відповідей на питання: як зробити, в які строки, що для цього потрібно. Зазначимо, що портфоліо проекту може бути як у паперовому вигляді (файлова папка) так і в електронному (web-портфоліо). Загальноприйнятою є така структура портфоліо проекту (рис. 3.5.2):



Рис. 3.5.2. Орієнтовні складові портфоліо проекту

Складання «портфоліо» передбачає організацію поетапної діяльності, яку виконує проектна команда під керівництвом керівника проекту, її також можливо розділити на етапи:

Висновки

На завершення зазначимо, що використання портфоліо проекту в якості системної рефлексії щодо проектної діяльності забезпечує поточну оцінку проектної компетентності та сприяє конкурентоспроможному виходу освітньої установи

Етап 1	Мотивація і цілепокладання щодо створення портфоліо проекту
Етап 2	Розробка структури матеріалів портфоліо проекту
Етап 3	Планування діяльності зі збору, оформлення та складання матеріалів до презентації
Етап 4	Збір і оформлення матеріалів портфоліо проекту
Етап 5	Створення презентації портфоліо: враховуються етапи реалізації проекту
Етап 6	Презентація в межах мети створення і використання проекту, ступеня задоволеності стейкхолдерів
Етап 7	Оцінка результатів діяльності щодо оформлення та використання матеріалів портфоліо проекту

Рис. 3.5.3. Етапи складання портфоліо

на ринок праці й ринок освітніх послуг. А описані можливості портфоліо роблять його перспективною формою представлення освітніх проектів, як основи успішності життєдіяльності навчального закладу. Саме організація діяльності освітньої установи як проектно-орієнтованої забезпечує її розвиток та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг і ринку праці.

Детальніше інформацію про сутність, функції, види, структуру портфоліо, розміщено у додатку до третього розділу (Додаток 3.5.1).



Резюме третього розділу

У розділі наведено інформацію про практику управління проектом менеджментом і визначено, що *управління проектом* — це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимальною можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якістю кінцевих результатів проекту.

Для того, щоб ефективно управляти проектом, використовуються методи побудови і контролю робіт. Для виконання робіт потрібне відповідне забезпечення, для цього використовують спеціальні методи управління людськими і матеріальними ресурсами.

Важливим завданням процесу управління проектом є також формування команди. Формування команди проекту зазвичай проводиться за допомогою обговорень, семінарів, зустрічей робочих груп, у яких беруть участь керівники проектів, члени ко-

манди, а іноді й інші зацікавлені особи. Керівникам проекту доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством тощо.

Обґрунтовано, що моніторинг та оцінка/оцінювання реалізації проекту є невід'ємною складовою управління проектами. Їх запровадження забезпечує досягнення очікуваних результатів проекту та його ефективність.

Зазначалося також, що до процесу управління якістю проекту входять роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості.

А описані можливості портфоліо роблять його перспективною формою для представлення спрямованості досягнень, що відповідає меті проекту.



Завдання до третього розділу

1. Хто може виступати ініціатором проекту?
2. Хто несе відповідальність за успіх проекту?
3. З кого складається команда проекту?
4. Які риси мають бути притаманні менеджеру проекту і за якими критеріями оцінюється ефективність його діяльності?
5. Які існують інструменти для добору виконавців до проектної команди?

Таблиця 1

Термін	Визначення
а) проект	1. Перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, намічених концепцією проекту
б) бізнес-план	2. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій
в) техніко-економічне обґрунтування інвестицій	3. Специфічна організаційна структура, яку очолює менеджер проекту. Вона створюється на період здійснення проекту, її завданням є здійснення функцій управління проектом
г) управління проектами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату
д) ціль проекту	5. Час від моменту задуму проекту до його ліквідації
е) життєвий цикл проекту	6. Передпроектна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту
є) команда проекту	7. Бажаний результат діяльності, якого намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту
ж) план проекту	8. Процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети

6. Зазначте причини складності мотивації проектної команди.
7. Розкрийте сутність та функції моніторингу та оцінки/оцінювання реалізації проекту.
8. Схарактеризуйте систему моніторингу та оцінки/оцінювання проекту.
9. Розкрийте методи моніторингу та оцінки/оцінювання, особливості їх відбору.
10. Розробіть анкету для оцінювання одного із заходів (семінару-тренінгу тощо).
11. Розробіть вимоги до спеціаліста моніторингової групи проекту.
12. Проаналізуйте план одного з проектів, які реалізуються в навчальному закладі, щодо заходів з моніторингу та оцінки/оцінювання. Складіть експертний висновок та рекомендації.

13. Оберіть варіант правильної відповіді:

- 1) Управління проектом — це:
 - а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси упродовж життєвого циклу проекту;
 - б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту з метою отримання прибутку;
 - в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.
 - г) усі відповіді вірні.
- 2) До стадій життєвого циклу управління проектом не належать:
 - а) зародження;
 - б) зростання;
 - в) зрілість;
 - г) оцінка проекту.
- 3) Маленькі команди — це:
 - а) менше 2 осіб;
 - б) менше 4 осіб;
 - в) від 5 до 9 осіб.

Таблиця 2

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

4) Робота команди — це:

- а) управління командою;
- б) лідерство в її створенні;
- в) робота в складі команди;
- г) групова динаміка.

5) Командний дух у проекті створюється

- і підтримується шляхом:
- а) індивідуальної мотивації;
- б) колективної постановки цілей;
- в) соціальних заходів;
- г) стратегій підтримки.

6) Відповідальність за успіх проекту несе:

- а) ініціатор проекту;
- б) команда проекту;
- в) менеджер проекту;
- г) замовник проекту.

7) Ініціатором проекту може бути:

- а) будь-хто із учасників проекту;
- б) лише член команди проекту;
- в) будь-хто із контракторів;
- г) лише замовник.

8) До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать:

- а) витрати на інспекційні перевірки, лабораторний та інспекційний контроль;
- б) витрати на відбракування, ремонт;
- в) витрати на забезпечення якості проекту, навчання персоналу;
- г) витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.

9) Найважливішою складовою контролю якості проекту є:

- а) контроль розроблення проектної документації;
- б) технічна інспекція;
- в) контроль графіка постачання устаткування, конструкцій і матеріалів;
- г) реєстрація заходів забезпечення якості.

14. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблицями 1, 2.



Завдання для workshop

- Workshop з лідерства* — це практичний навчальний захід, на якому учасники вчать наспраду завдяки власній активній роботі. Навіть необхідні теоретичні «вкраплення», як правило, короткі і відіграють незначну роль. У центрі уваги знаходиться самостійне навчання учасників і інтенсивна групова взаємодія. Акцент робиться на отриманні динамічного знання.
Завдання: Розробіть у міні-групах (3—5 учасників) і презентуйте «Портрет лідера команди проекту» на основі обговорення таких питань:
 - Чому за одними людьми хочеться йти, а за іншими немає?
 - Що таке лідерство і лідер?
 - Чим відрізняється лідерство в політиці або в бізнесі від лідерства в команді проекту?
 - Які стилі лідерства застосовуються в нашому професійному середовищі?
 - Як вибрати і відпрацювати власну модель лідерської поведінки?
 - Від чого залежить сприйняття лідера командою?
 - Поведінка
 - Цілі
 - Трансляція цінностей
 - Світовідчуття
 - Ситуаційний менеджмент
 - Як можна розвинути якості лідера?
 - Психологічний портрет лідера
 - Харизматика
 - Інструменти
 - Формальний і неформальний лідер
 - Чим відрізняються харизмати від природи від лідерів, які використовують харизму усвідомлено, як інструмент лідерства?
 - Які вигоди і переваги дає лідерський стиль управління проектною командою?
- Розглядається проект озеленення подвір'я школи. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо цього проекту визначте й опишіть:
 - цілі проекту;
 - основні ознаки;
 - учасників проекту із зазначенням їхніх інтересів при підготовці та реалізації проекту;
 - функції управління проектом;
 - стадії життєвого циклу проекту.
 - Організуйте міні-групи (3—5 чол.) та опишіть різні моделі внутрішньої організаційної структури проекту:
 - внутрішню функціональну структуру;
 - матричну організаційну структуру;
 - дивізійну організаційну структуру;
 - федеральну організаційну структуру;
 - комбінації цих організаційних структур.

Під час виконання завдання учасники можуть використати будь-яку з форм подання результатів: таблиця, схема, карта з використанням словесного або знакового опису, ментальна карта тощо.

Матеріали, необхідні для виконання завдання: аркуші паперу формату А1, кольорові маркери, кольоровий папір формату А4, ножиці, клей-олівець.



Список рекомендованої літератури за розділом

1. Project Management Institute. Standard for Portfolio Management, The. — PMI, 2006. — С. 79. — ISBN 978-19-30-6-999-08.
2. The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2nd Ed. n. London (Financial Times/Prentice Hall): 2007. ISBN 978-0-273-71097-4
3. Азарова Т. В. Моніторинг і оцінка проекту [електронний ресурс]/Т. В. Азарова. — 2010. Режим доступу: www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/71-2013-09-17-06-26-56/110-2010-05-06-18-37-21.html/
4. Аньшин В. М., Модели управления портфелем проектов в условиях неопределённости./И. В. Демкин, И. М. Никонов, И. Н. Царьков — М.: МАТИ, 2008.
5. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб./Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови. — К.: Ірпінь, 2001. — 1440 с.
7. Вікіпедія: вільна енциклопедія [електронний ресурс]. — Режим доступу: uk.wikipedia.org/
8. Гогунский В. Д. Основные законы проектного менеджмента/В. Д. Гогунский, С. В. Руденко//Управління проектами: стан та перспективи: матеріали IV міжнародної наук.-техн. конференції. — Миколаїв: НУК, 2008. — С. 37-40.
9. Давай сделаем проект! Путеводитель по проектному менеджменту/К. Бригер, У. Даниэль, Т. Хипп и др.; ред. русск. З. Лукьянова, О. Иванова, М. Долгих, З. Деринг. — 3-е перераб. и доп. изд-е. — Берлин, 2006; Пермь, 2007: ЗАО «Полиграфкомплект». — 202 с.
10. Друккер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/Питер Ф. Друккер; пер с англ. — М., 2000. — 240 с.
11. Дункан Б. Вирус проектного менеджмента [электронный ресурс]. — Режим доступа: www.osp.ru/os/2003/05/183048/_p1.html.
12. Загвоздкин В. К. Портфель индивидуальных учебных достижений — нечто большее, чем просто альтернативный способ оценки/В. К. Загвоздкин//Школьные технологии. — 2004. — № 3. — С. 32-36.
13. Збараська Л. О. Управління проектами: навч. посіб./Л. О. Збараська. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 168 с
14. История и тенденции развития управления проектами [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.pmuniversity.ru/files/article_4_tendency.pdf.
15. Кендалл Д. И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. — Д. И. Кендалл, С. К. Роллинз. СПб.: Питер, 2004.
16. Критерії оцінювання навчальних досягнень учнів у системі загальної середньої освіти: навч.-практ. вид. за редакцією В. О. Огнев'юка. — К.: «Перун», 2004. — 176 с.
17. Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. Модели и методы управления портфелями проектов. — М.: ПМСОФТ, 2005. — С. 206.
18. Моніторинг проектів Темпус (процедура підготовки і проведення). Ключові рекомендації виконавцям за результатами моніторингів [Електронний ресурс]/Національний Еразмус+ офіс в Україні. — 2015. — Режим доступу: www.erasmusplus.org.ua/
19. Новикова Т. Г. Папка индивидуальных достижений — «портфолио»//Директор школы. — 2004. — № 7. — с. 45-48.
20. Ноздріна Л. В., Полотай О. І. Дослідження передумов запровадження інноваційних освітніх проектів у ВНЗ/Л. В. Ноздріна, О. І. Полотай//Мат. Міжн. наук.-практ. конф. «Е-навчання у вищій школі — проблеми й перспективи» — К.: NTU: «KhPI», 2008. — С. 1-6.
21. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник/Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

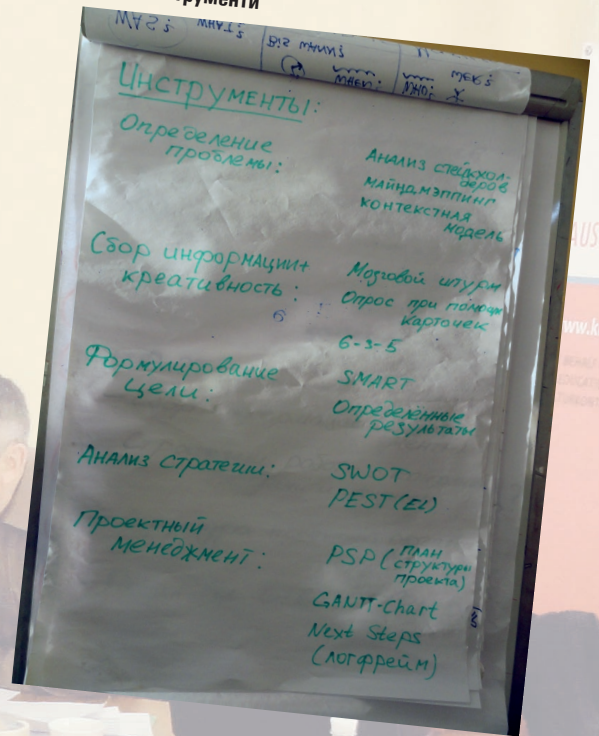
22. Оліфіра Л. М. Управління проектами в закладі освіти: навч. програма спецкурсу для слухачів курсів підвищення кваліфік. (керів. навч. закладів) очно-дистанційної форми навч./Л. М. Оліфіра; НАПН України; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — К., 2015. — 36 с.
23. Освітній менеджмент: навч. посіб./за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шк. світ, 2003. — 400 с.
24. Пейн С. Дж. Учебное портфолио — новая форма контроля и оценки достижений учащихся/С. Ж. Пейн//Директор школы. — 2000. — № 1. — с. 65–67.
25. Портфолио достижений ученика — шаг в сторону реформирования оценочной системы в школе//Профильная школа. — № 5. — 2004. — с. 65–67.
26. Проектный менеджмент Ти-кит/Б. Абриньяни, Р. Гомеш, Д. де Вильдер и др.; Совет Европы, Европейская Комиссия. — Strasbourg Cedex, 2000. — 110 с.
27. Словник-довідник з питань управління проектами/Українська асоціація управління проектами/С. Д. Бушуєв (ред.). — К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. — 640 с.
28. Тарасюк Г. М. Управління проектами./Г. М. Тарасюк. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 470 с.
29. Теория и практика организации предпрофильной подготовки/под ред. Т. Г. Новиковой. — М.: АПКПРО, 2003. — 320 с.
30. Управління проектами розвитку: навч.-метод. посіб./Ю. В. Легенько, Т. І. Євтухова, О. В. Родіонов та ін.; ДП «Укртехінформ». — К., 2013. — 291 с.
31. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб./Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2012. — 181 с.
32. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации/Дж. Шелдрейк; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
33. Юдина И. Г. Портфолио./И. Г. Юдина. — Волгоград.: Учитель, 2007. — 124 с.

Реалізація проекту «Підручник»

Команда



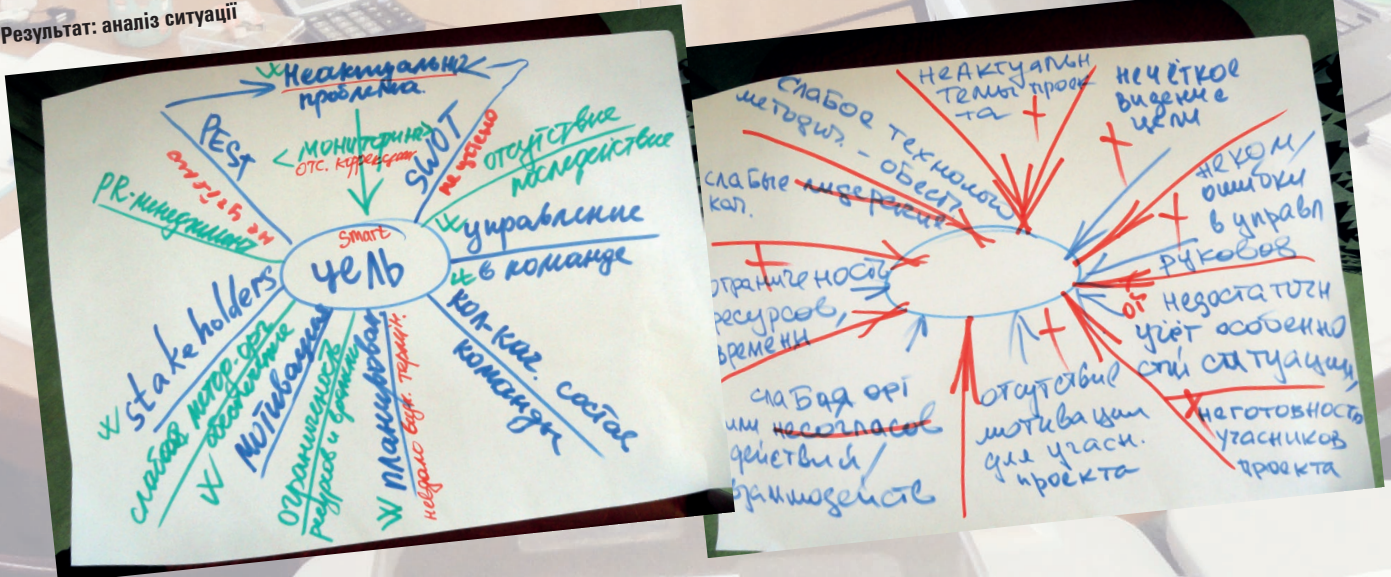
Робочі інструменти



Вихідна ситуація — аналіз потреб



Результат: анализ ситуации



Проміжна рефлексія щодо публікації –
Зворотній зв'язок у групі

Візуалізуйте основну інформацію во время презентації.

Отвѣтьте после презентації на след. вопросы:

- 1) Что удалось?
- 2) Что можно было опустить?
- 3) Что должно быть дополнено?

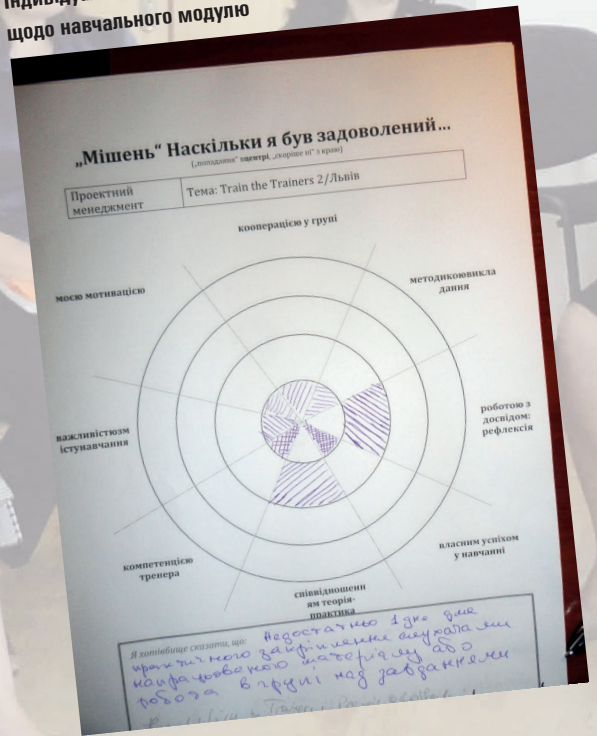
В конце я хотел(а) бы задать такіе 3 вопроса:
Завдання 2.

Графік робочих пакетів 1

№	WAS?	WHAT?	WHEN?	WHO?
1	ЗМІСТ	БІС	09.12.15	Махіння Т
2	Возгод іх	ЩУМКА	11.12.15	ЩУМКА
3	НАПИСАННЯ	КОМАНДА	01.02.16	КОМАНДА
4	МОЗКОВИЙ ШТУРМ З РАЙОН ГОРЕЛО	РАЙОН ГОРЕЛО	20.12.15 (на часі)	РАЙОН ГОРЕЛО
5	ПРОМІЖНИЙ МОНИТОРИНГ	РАЙОН ГОРЕЛО	20.01.16	РАЙОН ГОРЕЛО
6	ПІДГОТОВКА ДО СЕМІНАРУ	КОМАНДА	01.02.16 30.12.15	КОМАНДА
7				
8				

ПРОБНОЕ ЗАНЯТИЕ

Індивідуальний зворотній зв'язок щодо навчального модулю



Рейтинг та ранжування питань для обговорення / завдань



Графік робочих пакетів 2

WS Т.Р. МАХІННЯ Т.

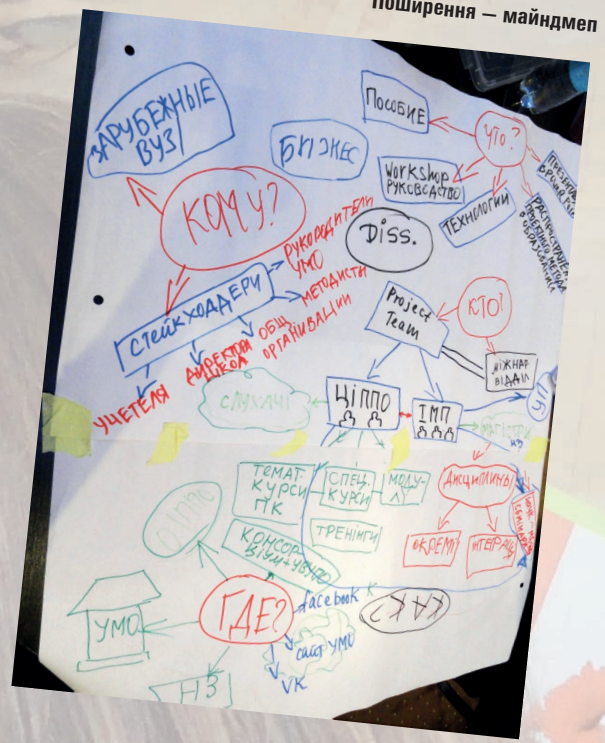
1) КОНКУРС ШКОЛА (Літкерів)
15.11.16 / 10.11.16 | Єрмиленко А.
Олександр Л.
Рябова З.

2) ЕКСПЕРТНИЙ ПРИХОДИЛ КОШТИ ОСОБИСТО КОШТИ МАХІННЯ?
15.11.16 / 10.11.16 | Всі автори

3) ДОПО ЗНАШОГО ПРОЄКТУ
26.10.16 / Пайсі Г.

4) WS (після п. 2)
26.10.16 / ФРЕХ Ф.
БІЛОСАДНИЙ = ЗАГАЛЬНИЙ
БІЛОСАДНИЙ 10.11.16 / Рибак Л.
ЗМІСТ П.Р. МАХІННЯ Т.

Поширення – майндмеп



Реалізація проекту «Підручник»

Зворотній зв'язок щодо семінару



Підготовка спостереження в класі (підготовка інструкторів)



Результат



Глосарій

ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) — це всесвітня федерація національних органів стандартизації (комітетів членів ISO).

PEST-аналіз — універсальний метод вивчення зовнішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу P (Political/legal) — політико-правових, E (Economic) — економічних, S (Sociocultural) — соціокультурних та T (Technological) — технологічних факторів макросередовища, невідконтрольних організації, впливають на результати її поточної й майбутньої діяльності.

SWOT-аналіз — універсальний метод вивчення внутрішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

Workshop — слово іншомовного походження, яке дослівно перекладається як робоча майстерня, іноді як робоче засідання.

Аналіз ризиків — процедури виявлення факторів ризиків та оцінки їх значущості, аналіз імовірності того, що відбудуться певні небажані події, які негативно вплинуть на досягнення цілей проекту.

Бюджет проекту — план, який виражено в кількісному (переважно грошовому) вимірі, що відображає доходи й витрати в процесі виконання проекту.

Витрати на оцінку — це витрати на випробування і контроль під час прийому вхідних матеріалів; перевірку контрольно-вимірювальних приладів та ремонт їх; технічний контроль; випробування виробів для оцінювання їх експлуатаційних характеристик; витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, вибраковування в процесі виробни-

цтва (самоконтроль); нагляд за якістю і системами якості. До витрат на оцінювання належать також витрати на атестацію якості продукції (оплау послуг, які надаються незалежними випробувальними центрами, лабораторіями, страховими фірмами тощо); витрати на відвантаження продукції; на випробування продукції в експлуатації (проведення випробувань у споживача).

Витрати через внутрішні відмови утворюються через невідповідність якості, виявлену до відправлення продукції споживачам, тобто це витрати на виправлення браку, а також витрати на брак, що не підлягає виправленню.

Витрати через зовнішні відмови передбачають витрати на доробку продукції протягом гарантійного терміну за рекламациями споживачів; витрати на усунення дефектів у процесі технічного обслуговування; штрафи за низьку якість у межах юридичної відповідальності за якість; витрати, пов'язані з поверненням продукції, що не відповідає належному рівню якості, чи окремих деталей, вузлів, які вийшли з ладу.

Ефективність проекту — категорія, що виражає відповідність результатів і витрат проекту цілям та інтересам його учасників.

Життєвий цикл проекту — проміжок часу між моментом задуму проекту та моментом його закриття, який має кілька послідовних фаз.

Забезпечення якості — регулярна перевірка ходу реалізації проекту з метою встановлення відповідності визначеним раніше вимогам до якості.

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Інноваційний розвиток освітньої організації — це певний процес змін, що відбуваються в освітній організації, які характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній так і в управлінській діяльності і забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації.

Команда проекту — тимчасова група професійно підготовлених людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проектом до його завершення з метою досягнення цілей проекту та місії організації, для якої призначений проект.

Контроль реалізації змін — комплексна технологія управління здійсненням зміни проекту з відповідним набором документації й розподілом обов'язків.

Контроль якості — відстеження конкретних результатів діяльності по проекту з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам щодо якості визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для з'ясування, чи відповідають вони стандартам якості, а також для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Лідерство — процес психологічного впливу одного члена групи на інших, що спонтанно виникає в групі.

Менеджер проекту — керівник, який обіймає постійну посаду в команді проекту, наділений повноваженнями щодо ухвалення рішень, що стосуються конкретних видів діяльності.

Мета проекту — бажаний результат діяльності, якого намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

Моніторинг — контроль, спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту відповідно до плану.

Організаційна структура — сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Паралельні роботи — це роботи, які можуть виконуватися одночасно.

Планування якості — виявлення вимог до якості

проекту й продукції проекту, а також визначення шляхів їх задоволення.

Планування якості — це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до певного проекту і як домогтися відповідності їм.

Попереджувальні витрати — це витрати, пов'язані з плануванням якості; організацією системи управління якістю; розробленням вимог до контролю якості сировини і матеріалів, виробничих процесів і продукції; підготовкою методичних інструкцій тощо. До них також належать витрати на створення програм навчання і підготовки кадрів у галузі управління якістю, витрати на удосконалення системи забезпечення якості, різноманітні організаційні витрати.

Портфоліо — це систематичний і спеціально організований збір доказів виконання проекту. Він є способом системної рефлексії щодо проектної діяльності. Портфоліо забезпечує поточну оцінку проектної компетентності та сприяє конкурентоспроможному виходу освітньої установи на ринок праці й ринок освітніх послуг.

Проект (Project) — це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Проектний менеджмент (Project Management) — це наука і мистецтво управління й координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.

Проектно-орієнтована освітня організація — це організація, яка динамічно розвивається і трансформується соціально, в якій мета освітньої діяльності досягається на основі внутрішньо-шкільного організаційного, інтегрованого й децентралізованого розроблення та реалізації освітніх проектів інноваційного розвитку як учасників освітнього процесу, так і закладу в цілому.

Ризик — потенційна, чисельно вимірنا можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних із ними наслідків у вигляді втрат, збитків через невизначеність.

Розвиток — це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок якого утворюється якісний стан об'єкта, тобто змінюється його склад, структура, діяльність.

Розподіл ризиків — дії з передачі (повної або часткової) ризиків іншій стороні за допомогою укладання контракту певного виду.

Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Сертифікація продукції — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінювання відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката.

Система контролю проекту — частина загальної системи управління проектом, між елементами якої є зворотні зв'язки й можливість зміни раніше заданих показників, що формує при будь-якому порушенні процесу виконання проекту відповідний вплив, спрямований на зменшення відхилення від плану, що виникло, з урахуванням змін у навколишньому середовищі.

Стандартизація — ефективний засіб управління якістю, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

Управління змінами — процес прогнозування й планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу й координації виконавців, що реалізують зміни в проекті.

Управління інноваційним розвитком освітньої організації — це певний процес цілеспрямованого, принципово нового за формою, впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення стійких позитивних змін в діяльності цієї організації, що сприятимуть її конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Управління проектом — методологія організації, планування, управління, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування

системи сучасних методів, техніки й технологій управління для здобуття визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю.

Управління ризиками — сукупність методів аналізу й нейтралізації факторів ризиків, об'єднаних у систему планування, моніторингу й коригувальних впливів.

Управління якістю — система методів, коштів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і очікувань клієнтів проекту до якості самого проекту та його продукції.

Управління якістю проекту — це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розроблення, обґрунтування та реалізації.

Управління, за формою — це процес об'єктивного інформування суб'єктів про стан освітньої системи, що забезпечує її відкритість та сприяє ухваленню на цій основі управлінського рішення для прогнозування політики подальшої діяльності.

Якість продукту — це сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.

Workshop — слово іншомовного походження, яке дослівно перекладається як робоча майстерня, іноді як робоче засідання. За словником, це слово тлумачиться як колектив, група співробітників, що була створена для дискусії з будь-якої проблеми (теми) або для її розробки. У систему освіти це поняття увійшло з бізнесу, де використовувалося як ознайомлення і відпрацювання навиків володіння новими техніками в управлінні компаніями, наприклад, нових технік щодо ухвалення рішень, технік взаємодії в діловому спілкуванні тощо.

Додатки



Завантажити додатки:

- umo.edu.ua/university/nashi-vydanya
- goo.gl/i6vuA8

Додаток 1.1.1

Інновації — контрольний список

- Чи є проект дійсно необхідним?
- Які переваги проект принесе клієнтам по завершенні?
- Чи допоможе проект університету та співробітникам ...в цілому будь-яким чином?
- Чи є необхідність розпочинати проект зараз або там будуть будь-які несприятливі наслідки, якщо ми відкладемо його?
- Чи буде робота над проектом перешкодою для бізнес-операцій чи впливом на бізнес-цілі?
- Які кінцеві цілі проекту і наскільки практичні вони?
- Який загальний обсяг часу в нас є і як ми будемо вимірювати прогрес?
- Чи є проект економічним, ефективним та рентабельним?

Додаток 2.1.1

Анкета проекту _____

Назва проекту

Хто є замовником проекту?

Хто працює в проектній команді?

Керівництво проекту або секретар:

Інші члени команди:

Чому даний проект необхідний?

Яку користь замовник очікує від проекту?

Які результати очікує замовник від проекту?

Коли починається й закінчується проект?

Коли починається й закінчується фаза реалізації?

Інші терміни:

Який бюджет / ресурси у Вашому розпорядженні?

Що може привести до невдачі проекту?

Додаток 2.1.2

Рекомендації щодо розроблення ідей та виявлення проблем

Дані рекомендації допоможуть підготуватися до **розроблення ідей** та **виявлення проблем** (стосовно пошуку ідей, асоціативних засобів та сприяння креативності).

Дуже важливе значення на початку проекту має очікувана **КОРИСТНІСТЬ** проекту:

- Наскільки **покращатся** «справи» після проведення проекту?
- Яку **користь** (переваги, прибуток) одержуватимуть група зацікавлених в проекті?
- Як можна **чітко** описати результат проекту?

Як я повинен діяти при визначенні проблеми?

- Ситуація і опис проблеми – фактична ситуація, обставини, причини (зниження тривалості життя, надлишкова вага у підлітків ...)
- Вихідна ситуація і завдання - Про що йде мова? (З вступних проектних дні з основ здоров'я – загальна тривалість 6 місяців)
- Оточення – відповідальні в цій сфері (директор, вчитель, учень, батьки...)
- Критерії успіху – Що є передумовою успіху? (стійкий розвиток поведінки, зміни в поведінці, за якими спостерігають...)
- Кордони і обмеження- обмеження можливих рішень і подальшого ходу дій. (час, ресурси...)
- Сфера дії/об'єм – Що є частиною сфери дослідження? Які сфери розглядаються? (залучати ресурси вчителів, місце розміщення. Що до цього не відноситься?)

Рекомендації щодо визначення проблеми:

- позначте **конкретні, вимірювані** факти та цифри (напр. проценти %) для наочності проблеми
- якщо Ваше визначення проблеми частково включає в себе **поведінку/ставлення**, треба пам'ятати про свою **суб'єктивність** оцінювання та підкріпити цифрами та фактами його чітке викладання
- **опишіть** проблему, яку можна **спостерігати**, замість того, щоб навести Вашу інтерпретацію та давати пропозиції щодо розв'язання цієї проблеми, яка ґрунтується на її суб'єктивному тлумаченні. Розмежуйте що входить до проблеми, а що не є проблемою в контексті нашого проекту
- **правило ЩО?-ЧОМУ?-ЯК?** Після моментного спостереження ставити питання: «**Що**»: що є проблемою, що є основою/причиною та наслідком проблеми. Питання «**Чому?**»: Які є припущення стосовно проблеми та її причини і чому вони правильні? Питання «**Як?**»: Які у нас є можливості для вирішення проблеми?**локалізуйте проблему**, це стане Вам у нагоді в подальших проектах для кращого оцінювання контексту, недоліків, неправильної поведінки, обставин та т.п. та як наслідок – для кращого планування наступних кроків
- **MTV-правило: думки, факти, припущення** (оцінка, передумови) виділяти за допомогою карток. Для більшості людей критичний розгляд проблеми несе в себе негативну складову, тому ми краще залюбки будемо обговорювати її рішення. Не потрапте в цю пастку при веденні дискусії! Перевірте позасвідоме сприйняття

причин(и) проблеми: що є припущеннями, а що – фактами? **Розділяйте: що є припущенням, що є фактом?**

- відрізняйте **форми мислення**: **раціональне** мислення охоплює групування, структурування, обмежування та ідентифікацію факторів, що впливають, нестач, причин та наслідків. **Емоціональне** мислення передбачає, між іншим, опрацювання також наступних аспектів:
 - Як виникла проблема?
 - Що вже зроблено?
 - В чому полягає проблема?
 - Як виглядатиме ідеальне рішення?
 - В чому ще полягає проблема?
 - Як на це можна поглянути ще/з іншого боку?
 - Про що Ви ще не міркували до цього моменту?

Уникати помилок!!!

- Нечіткі висловлювання
- Уникати критики, оцінювання (напр., некомпетентні вчителі)
- Передчасний опис рішення
- Не узагальнювати проблеми
- Уникати «групової сліпоти» та «стадного почуття».

Рекомендації щодо розроблення ідеї

Для приведення в дію процесу пошуку ідей необхідним є подолання творчих бар'єрів й активація процесу пошуку ідей.

При виконанні даних вправ зверніть увагу на наступне:

- Розслабтесь - це гра!
- Не думайте про те, чи гарні Ваші ідеї
Висловлюйте їх - не фільтруйте їх заздалегідь.

(багатьом це буде здаватися спочатку складним. Тому що ми привчені до того, що необхідно зважити висловлення, перш ніж зробити його - цього необхідно уникати).

- З гаданих спочатку «поганих» ідей можуть вирости «гарні» результати!
Намагайтеся побачити позитивне!
Не звертайте спочатку увагу на негативні аспекти...
- Кожна ідея гарна!
- Кожну ідею можна розвинути!

Вправа «Ви любите фантазувати?»

У колі представлені вирізки фотографій.
Розкажіть про свою інтерпретацію.
Здивуйте інших!

При виконанні вправ зверніть увагу на наступне:

- При розробці ідей важливу роль відіграє кількість ідей!
Кількість грає значно важливішу роль ніж якість!
Спробуйте знайти якомога більше ідей!
Це означає, що не треба переривати процес пошуку занадто швидко.
- Не гаємо часу!
Далі! Далі!
Хутко!
Мерщій!

В авральному темпі висловлюються ідеї (без негайних додаткових пояснень). Багато по-справжньому цінних ідей виникає в процесі подальшого розвитку ідей, які при детальному розгляді було б відразу виключено.

- Загальне **правило**:
Ніякої критики! Ніяких коментарів! (стосовно ідей учасників проектної групи)

Це правило стосується не тільки групи, але й ведучого!

Асоціативні засоби

Асоціативні засоби застосовуються для того, щоб дати волю думкам. Важливо навчитися міркувати в різних напрямках.

Завдяки цим методам ми одержуємо ідеї, які можна поєднувати між собою з метою генерування нових ідей.

Методи:

Мозковий штурм (англ. brainstorming)
Перехресний запис ідей (англ. Brainwriting) (6-3-5)
Ментальна карта (англ. Mind Mapping)

Як підвищити свою креативність?

- **свідомо використовувати образне мислення** (спробувати наочно «побачити» поставлене питання або проблему);
- **тримати очі відкритими** (спостерігати, шукати взаємозв'язки, використовувати побачене або пережите в постановці питання);
- **піти іншим шляхом** (в прямому та переносному значенні);
- **усвідомлювати, що в кожному випадку завжди існує декілька можливостей** (завжди шукати декілька рішень);
- **ставити питання** (чому? як це? та інші);
- **спілкуватися із спеціалістами інших галузь** (або представниками інших сфер інтересів);
- **ніколи нічого не сприймати як «догму»** (все може змінитися);
- **завжди в усьому шукати позитивне** (без того нас оточує достатньо людей з негативним баченням);
- **з'ясувати індивідуальні часи пика творчості**;
- **завжди мати з собою блокнот для нотаток та олівець** (відразу записувати ідеї, перед тим, як їх забути).

Додаток 2.1.3

ПРОЕКТНА ІНІЦІАТИВА (контрольний лист для ідеї проекту (конкурсу), організованому шкільним керівництвом)

Проектний менеджмент сам по собі не забезпечує успіх проекту. Проекти потрібно розглядати в контексті. Успіх проектів залежить від багатьох факторів, на які можна впливати лише частково.

- 1. Що є причиною виникнення ідеї проекту? Чому керівництво школи вважає проект необхідним?**
 - Насущні проблеми, які стосуються всього колективу й можливо повинні були бути вирішені раніше
 - Вимоги до школи ззовні
 - Інноваційна ідея від колективу
 - Уявлення керівництва школи для створення «школи завтрашнього дня».
- 2. Яку користь Ви очікуєте від проекту?**

Очікування керівництва спрямовані, як правило, на досягнення наступних результатів: позитивний сигнал оточенню, поліпшення шкільного клімату, ефективність процесів, менша кількість конфліктів і насильства, кращий процес навчання.
- 3. Яких конкретних результатів Ви очікуєте від проекту?**

Короткий, але по можливості, наочний опис ситуації, після того, як проблема буде вирішена.
- 4. Яку користь проект принесе учасникам проекту (проектній групі)?**

Можливе зменшення навантаження, можливість брати участь у прийнятті рішень впливати на ситуацію, переваги для подальшої кар'єри.
- 5. Скільки учасників повинне входити в проектну команду?**

Максимальна чисельність повинна становити 7 чоловік. Більші команди часто неефективні та схильні до конфліктів.
- 6. Які вимоги пред'являють учасникам майбутньої проектною команди?**

Найважливіша вимога – це готовність приділити проектній роботі певну кількість часу. Це необхідно продумати заздалегідь (робота над тематичним наповненням, частота й тривалість зустрічей, документація, комунікація)
- 7. Критерії для відбору учасників проекту**

Це особливо делікатне питання, на яке не існує єдиної відповіді (лідери, представники мовчазної більшості ...)
- 8. Коли повинен початися проект? Як довго він повинен тривати?**

Додаток 2.1.4

Інструкція до МЕТА-тесту

Почніть із пункту А. Прочитайте чотири висловлювання цього пункту. Яке з них підходить Вам? Розподіліть залежно від ступеня відповідності оцінки від 4 до 1. У кожному пункті Ви можете використати кожен цифру тільки один раз (!).

4 означає: «висловлювання в цілому відноситься до мене».

1 означає: «висловлювання навряд чи відноситься до мене».

2 й 3 означають відповідні проміжні ступені.

Після оцінки кожного висловлювання з пункту А, перейдіть до наступного пункту й знову оцінюйте висловлювання (і т.і.).

A	Я охоче проявляю ініціативу	Я люблю висувати нові ідеї	Я охоче працюю разом з іншими	Я люблю вникати в суть справи
B	Для мене важливо швидко досягти мети	Для мене важливо знаходити нові рішення	Для мене важливо, щоб був гарний клімат	Для мене важливо працювати ґрунтовно
C	Я легко беру відповідальність на себе	Я легко висуваю пропозиції	Я легко погоджуюся з іншими	Я легко даю об'єктивну оцінку
D	Іншим я іноді здаюся домінуючим	Іншим я іноді здаюся неспокійним	Іншим я іноді здаюся стриманим	Іншим я іноді здаюся занадто відповідальним
E	Я не люблю гаятися	Я не люблю одноманітність	Я не люблю дискусії	Я не люблю поспіху
F	Для мене важливі успіхи команди	Для мене важливе різноманіття в команді	Для мене важливі настрої у команді	Для мене важлива ретельна робота в команді
сума	M	E	T	A

Проробивши всі пункти, підрахуйте свої результати у відповідному рядку.

Чим вище сума балів у відповідному стовпчику, тим яскравіше виражений той або інший тип.

M = Macher – Людина дії охоче проявляє ініціативу й іноді здається іншим занадто домінуючим. Він стежить за успіхами команди й бере відповідальність на себе. Він орієнтований на результат і ціль, і не любить зволікання й ліні.

E = Entwickler – Генератор ідей охоче висуває нові ідеї й готовий зробити щось нове. Він легко висуває нетрадиційні пропозиції й не любить рутини й нудьги. Саме тому він іноді здається іншим трохи неспокійним. Він креативен і стежить за різноманітністю в команді. (Генератор ідей)

T = Teamer – Командний гравець із задоволенням працює разом з іншими й готовий до компромісів. Для нього важливий добрий клімат у команді, тому він уникає дискусій і зіткнень. Іншим він іноді здається трохи стриманим.

A = Analytiker – Аналітик працює ґрунтовно й організовано, і очікує цього від інших, тому він не любить поспіху та невизначеності. Він сумлінний і намагається об'єктивно оцінювати положення речей.

Цей МЕТА-аналіз команди є моментальним знімком, що не дозволяє напевно судити про погляди й поведінку.

Результати тесту повинні, насамперед, викликати в команді дискусію, щоб кожний прояснив для себе свої сильні й слабкі сторони, і зміг внести вклад в успіх команди, використовуючи свої компетенції.

Додаток 2.1.5

Розкладання мети за SMART-формулою

Проект мети:

SMART-формула	<i>Відповіді в фазі розвитку</i>	<i>Відповіді після 2 місячного оновлення</i>
Specific - конкретність Хто виконує? Що є бажаним результатом? Коли? Чому? Яким чином?		
Measurable - вимірність <ul style="list-style-type: none">• Як можна кількісно оцінити закінчення роботи (в чисельному вигляді чи описово)?• Як можна виміряти успіх?		
Achievable – досяжність <ul style="list-style-type: none">• Які навички необхідні?• Які ресурси необхідні?• Як оточення впливає на досягнення цілі?• Чи потребує мета відповідного обсягу роботи?		
Relevant- реалістичність <ul style="list-style-type: none">• Чи відповідає мета загальній стратегії?		
Time-bound- часові терміни <ul style="list-style-type: none">• Кінцевий термін?• Є кінцевий термін реалістичним?		

Кінцева мета:

Додаток 2.2.1

Форма для планування проекту

Назва проекту:

Користь: Які переваги проект пропонує і кому?

Три ключові фактори проекту:

Починайте, думаючи про кінець

Узагальнити тему для цього проекту. Для чого цей проект? Чому це важливо?

Визначити, чого Ви навчитесь у цьому проекті.

Визначити ключові навички в цьому проекті.

Визначення ключового питання (виклик)

Визначте основні питання та задачі проекту. Формулювання має охопити зміст, результати проекту та аналіз.

- Чи сформулювали Ви справжню проблему або значущі питання, що стосуються членів команди та потребують ключових знань предмету для вирішення задачі чи відповіді на питання?

План оцінки

Визначити продукти проекту.

На початку проекту:

Під час проекту:

- Нові елементи?

Карта проекту

Перелічіть важливі дати і проміжні етапи для цього проекту.

Використовуйте протокол корегування для уточнення дизайну проекту або допомоги у подальшому плануванні. Чи з'явилися у Вас зараз інші думки стосовно проекту? Які думки у Ваших партнерів?

- Які проблеми або зміни можуть виникнути в цьому проекті?

Вправа «Формулювання мети проекту»

Правильно формулювати мету – це теж навичка, яку необхідно формувати та розвивати (тренувати, вдосконалювати). Цей інструмент допоможе покращити якість поставленої мети.

Завдання: Сформулюйте мету проекту та перевірте її наприкінці за допомогою SMART критеріїв. Кожна буква є ознакою якості. Ваша мета конкретна, вимірна, досяжна, реалістична і має чіткі строки?

Приклад: ми **бажаємо** з'ясувати й оцінити ставлення до вивозу та сортування відходів і сміття в м. Києві **на основі** власного усного опитування **до** кінця травня 2015 р., щоб **бути** в курсі цієї тематики.

Smart-формула цілей проекту:

- S-pezifisch (конкретність)** – чіткі, конкретні, точна, однозначні;
- M-essbar (вимірність)** – можуть бути перевірені на основі вимірювання (якісно та кількісно);
- A-ttraktiv (досяжність)** – привабливі, позитивні, мотивуючі;
- R-ealistisch (реалістичність)** – мета повинна бути досяжною;
- T-erminiert (часові межі / терміни)** – співвідносна з конкретним терміном (зафіксоване закінчення, проміжні етапи)

Проект мети:

Робочі цілі за SMART-формулою

(5) місяців	Відповіді на час розробки	Оновлення/перегляд за 2
Specific	• Який очікуваний результат проекту? (Хто, що, коли, чому, як)	
Measurable	• Як можна кількісно оцінити (у числовому значенні або описово) завершення проекту? • Як можна виміряти успіх / прогрес?	
Achievable	• Які навички необхідні? • Які ресурси необхідні? • Як зовнішнє середовище (зацікавлені сторони) впливає на досягнення мети? • Чи потребує мета додаткових зусиль?	
Relevant	• Чи відповідає мета загальній місії або стратегії?	
Time-bound	• Який кінцевий термін? • Чи є термін реалістичним?	

Кінцева мета:

Додаток **2.2.3**

Вправа «Усвідомлення цілей проекту»

Завдання: Дайте відповідь на питання:

- Що має бути іншим наприкінці проекту? (Є нині – має бути по завершенні проекту).
- Як ми зможемо побачити, що проект успішний?
- Чого необхідно домогтися, почати за допомогою результатів проекту?
- Хто скористається результатами проекту?

Додаток 2.2.4

План структури проекту (PSP):

Мета:

Робоче завдання 1	Робоче завдання 2	Робоче завдання 3
-------------------	-------------------	-------------------

Робочі пакети	Робочі пакети	Робочі пакети
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Додаток 2.2.5

Структурний план проекту

PSP-код	Робочий пакет	Відповідальний (ні)	Тривалість	Календарний тиждень				
				1	2	3	4	...

Додаток 2.2.6

О Г Л Я Д П Р О Е К Т У			сторінка 1
Назва проекту:		Тривалість:	
	Керівник проекту		
Проектна команда:			
<hr/>			
Ідея проекту Коротке відображення проблеми, завдання:			
Основне питання/завдання:			
<hr/>			
Уміння 21 ст., яким необхідно навчати:	Кооперація		інші:
	Комунікація (усна презентація; ...)		
	Критичне мислення/вирішення проблем		
<hr/>			
Основні продукти/результати			публіка на презентації

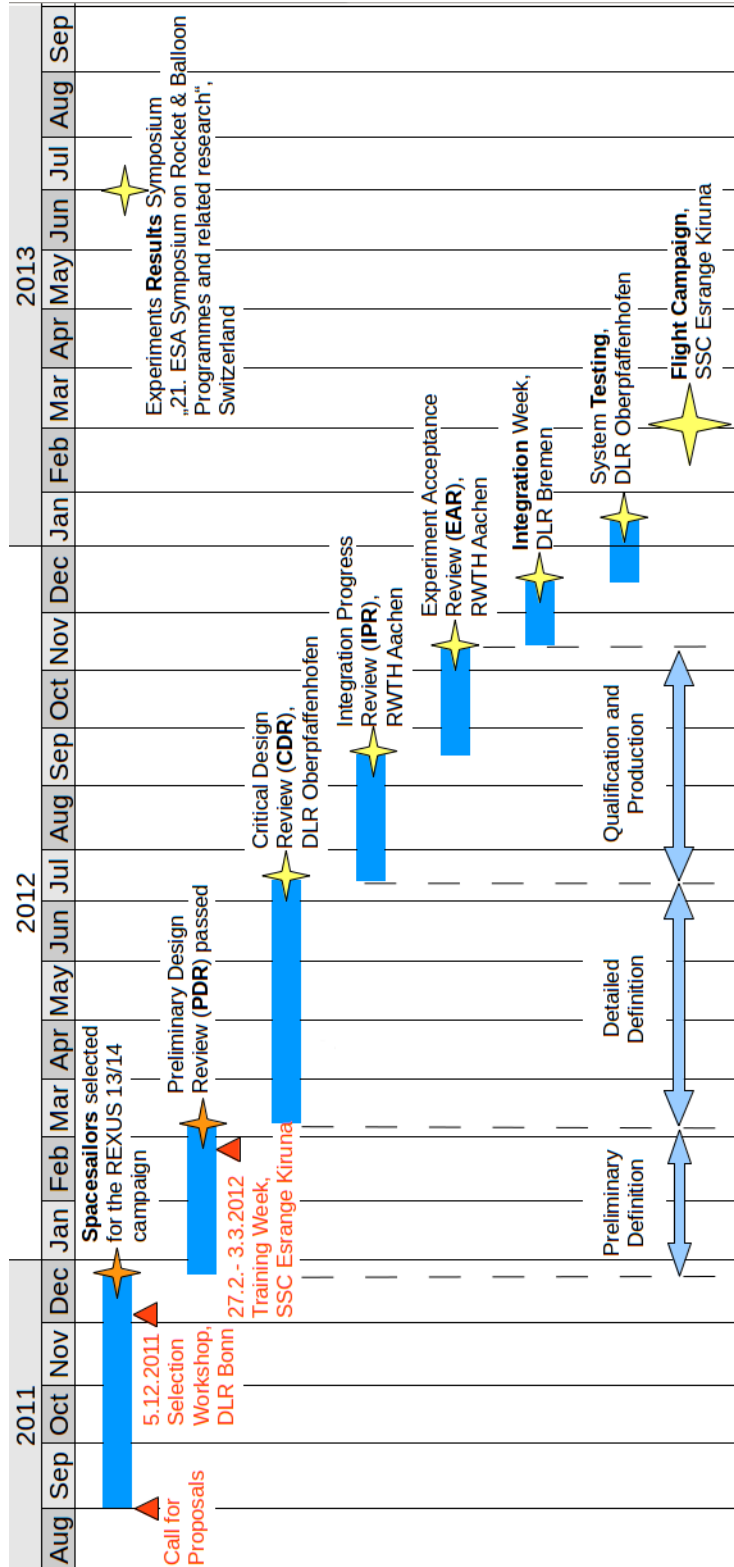
О Г Л Я Д П Р О Е К Т У

сторінка 2

Користь побічні ефекти:								
Оцінка	Поточна оцінка (під час проекту)							
	Підсумкова оцінка (після завершення проекту)							Інші продукти або результати, заголовки:
Необхідні ресурси		Власні ресурси, приміщення:						
		Техніка:						
		Матеріали:						
		Інші ресурси:						
Методи рефлексії								

Додаток 2.2.7

Приклад планування контрольних точок проекту



Додаток 2.2.8

Робочий пакет (WP)

Назва проекту:		Назва робочого пакету:	
Тривалість WP:			Відповідальний за робочий пакет:
Співробітники проекту:			
РЕЗУЛЬТАТИ: Які результати мають бути досягнуті? Який продукт буде підготовлений (отриманий) унаслідок реалізації робочого пакету?			Терміни:
ЗМІСТ: Що конкретно необхідно зробити? З ким передбачається співпрацювати?			
РИЗИКИ: Які ризики загрожують успіху проекту та мають бути враховані?			
ЩО НЕ ВІДНОСИТЬСЯ ДО ЗМІСТУ: Що не варто робити?			Дата, підпис:

Зразок плану діяльності / роботи проекту

НСШ Ш. Грац (Австрія)

Тема року 10/12: проект здоровий спосіб життя:

Цілі та дії в сфері забезпечення здорового способу життя

А: поле діяльності „харчування“ (Г.)

Цілі проекту/ проміжні цілі Чого я хочу досягнути?	Дії Які дії приведуть до досягнення мети? Д = дія	Індикатори Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?	Планування часу В який термін ми хочемо досягнути мети?	Відповідальні Хто відповідас за організацію / евалюацію?	Кошти
Ціль 1: у школі покращився вибір напоїв.	Д1: Будівництво в школі автомату з молоком Д2: змінюється оснащення автомата з напоями	Учні та вчителі користуються автоматами	кінець 2011	Frau Mag. Katrin S.	
Ціль 2: учні працюють над темою «здорове харчування» за допомогою проектів.	Д1: проведення Дня Чілі в третіх класах Д2: проведення конкурсу Створи свою закуску с другими класами Д3: перші класи готувлять 1х/місяць здорову закуску для всіх учнів.	Акції День Чілі, Створи свою закуску та Здорові закуски були проведені	Весна 2011	Frau Hilde G.	
Ціль 3: прийом їжі стає приємнішим через відповідне оформлення зони їдальні (соціальні та комфортні аспекти).	Д1: творче та архітектурне оформлення зони їдальні за допомогою батьків (напр., столики)	Оформлення зони їдальні закінчене.	Весна 2011	Frau Andrea B.	200€! Батьківський комітет

В: поле діяльності „Рух / матеріальне оточення/ безпека“ (К.)+ розробка занять (Ф.)

Цілі проекту/ проміжні цілі Чого я хочу досягнути?	Дії Які дії приведуть до досягнення мети? Д = дія	Індикатори Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?	Планування часу В який термін ми хочемо досягнути мети?	Відповідальні Хто відповідає за організацію / евалюацію?	Кошти
Ціль В 1: зменшення нещасних випадків та поранень біля сходів	Д1: встановлення нековзної підкладки на сходах	Менш нещасних випадків та поранень біля сходів	січень 2011	Franz F.	100! SSA
Ціль В 2: зменшення кількості бруду в класах та навколо школи	Д1: учні по черзі прибирають класні кімнати та територію школи. Розроблена система заохочення учнів.	Менш бруду в класах та навколо школи. Є план, який виконується	3 кінця вересня 2011	Frau D.	40.-
Ціль В 3: спортивні тренажери знаходяться щоденно у розпорядженні учнів завдяки кращій координації.	Д1: тренажери розподіляються на тренажери для уроків фізкультури та тренажери для перерви	Існують окремі тренажери для уроків фізкультури та перерви.	3 середини грудня 2010	Frau Monika R.	
Ціль В 4: у учнів є різні можливості для руху на перерві	Д1: придбання другого баскетбольного кільця Д2: використання спортивного залу початкової школи на великій перерві	М1: баскетбольне кільце придбано М2: спортивний зал використовується	3 жовтня 2010	Frau Christa K.	150! SSA
Ціль В 5: затишне оформлення вчительської кімнати на першому поверсі	Д1: затишне оформлення вчительської кімнати	М1: кімната затишно оформлена	січень 2011	Frau Andrea N. (Herr L.)	300€
Ціль В 6: відкрите навчання	Д1: опитування учнів Д2: відвідування занять директором та методистами	М1: метод «мішені цілей» М2: проведене одне відвідування		DE M (F. /D.) Franz F. Fritz F. Fachkoordinatoren (Gtz, Tsch Rum)	

<p>Ціль В 7: CHART Children Acting Responsibly Together (діти відповідально працюють разом)</p>	<p>Д1: опитування учнів (програма Survey Monkey) Д2: контакти завдяки електронній пошті через CHART-групу Д3: домашня сторінка CHART Д4: робочі зустрічі</p>	<p>М1: опитування пройшли 100 учнів М2: встановлено контакти М3: є домашня сторінка 12 робочі зустрічі проведені</p>	<p>грудень 2010 січень 2011 жовтень 2010 травень 2012</p>	<p>Fritz F. F. F. Franz F.</p>	<p>EURO</p>
--	--	---	--	---	--------------------

С: поле діяльності „психосоціального здоров'я“ (Nestelberger)

<p>Цілі проекту/ проміжні цілі Чого я хочу досягнути?</p>	<p>Дії Які дії приведуть до досягнення мети? Д = дія</p>	<p>Індикатори Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?</p>	<p>Планування часу В який термін ми хочемо досягнути мети?</p>	<p>Відповідальні Хто відповідає за організацію / евалюацію?</p>	<p>Кошти</p>
<p>Ціль Р 1: можлива підтримка окремих вчителів, які мають проблеми у спілкуванні з важкими учнями</p>	<p>Д1: пропозиція групової супервізії в школі за допомогою методу резонансу (метод Кучери) (5 зустрічей по 2 години) Весь педколектив (добровільно), мін. 12 осіб</p>	<p>– Пропозиція прийнята – Зменшується кількість негативних зауважень про учнів (оцінка)</p>	<p>червень 2011</p>	<p>Контакт Fr. Adam, організація приміщень, розсилка запрошень: Christine R.</p>	<p>500! GKK +</p>
<p>Ціль Р 2: Вчителі отримали інструмент для позитивного класного менеджменту.</p>	<p>Д1: проведення заходу з підвищення кваліфікації „невербальний класний менеджмент“ з пані Pearl Nitsche</p>	<p>захід з підвищення кваліфікації проведений мін. XX вчителів взяли участь</p>	<p>2 семестр 2011</p>	<p>Frau Christine D.</p>	<p>500! PH</p>
<p>Ціль Р 3: Підтримуються робота в команді і позитивне спілкування учнів (3а).</p>	<p>Д1: проведення Team Ressource Management з „TeamWorks“</p>	<p>Захід проведений</p>	<p>квітень 2011</p>	<p>Встановлення контактів між школою та TeamWorks: Verena K. Контактна особа в школі: Frau N.</p>	<p>500! GKK</p>

D: поле діяльності „залежність“ (Tsch.)

Цілі проекту/ проміжні цілі Чого я хочу досягнути?	Дії Які дії приведуть до досягнення мети? Д = дія	Індикатори Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?	Планування часу В який термін ми хочемо досягнути мети?	Відповідальні Хто відповідає за організацію / оцінювання?	Кошти
Ціль S 1: викладачі знають про проблеми з харчуванням та зовнішнім виглядом дівчат.	Д1: підвищення кваліфікації спільно з центром жіночого здоров'я (Ft. Mag. Rader) за темою „це мені знайомо – проблеми з харчуванням у дівчат“	– Чителі розпізнають проблеми у дівчат та вміють з ними обходитись. – мін. XX вчителів взяли участь в заході	червень 2011	Контакт та узгодження зустріч Ft. R.: Christa Tsch.	Вже сплачено STGKK (100.-)
Ціль S 2: Підвищення обізнаності учнів з цієї проблематики	Д1: проведення проектного тижня за темою Залежність з 2,3 класами Залучення зовнішніх експертів	Проектний тиждень пройшов	травень 2011	Christa Tsch.	50 € ?

Всього: 2440.-

Загальна координація: Mag. Franz F.
Спікер команди: **Tsch. Christa**
Члени: **F. Fritz (STOK), N. Andrea, R. Monika (FAKO M), Mag. St. Katrin (Lerndesignerin), G. Hilde (EH)**
Консультація: Mag. Verena K. (GKK Steiermark)

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

- Які витрати та персонал необхідні?
- Скільки людей - повний і неповний робочий день?
- Які навички/досвід?
- Яка звичайна зарплата?
- Хто буде керувати програмою?
- Вам потрібно платити орендну плату?
- Дорожні витрати? (За що, як часто?)
- Обладнання /витратні матеріали?
- Витрати на навчання персоналу?
- Наймані консультанти? (Що вони будуть робити?)

Додаток 2.3.1

МАТРИЦЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

Зацікавлені особи			Відносини - стосунки		Заходи
	Інтереси	Влада	Потенціал	Конфлікт	
<i>Наприклад, директор</i>	-	+++		X	

Комунікація в проекті

Проаналізуйте питання для поліпшення управління комунікацією

- Який цілі ми хочемо досягти через комунікацію ?
- Який цільові групи (у тому числі посередники!) нам треба досягти і чи важливі вони для досягнення наших цілей?
- Які потреби і вимоги мають наші цільові групи щодо інформації, комунікації і участі?
- Через які засоби зв'язку ми досягаємо мети у нашій цільовій групі?
- Який вид комунікативної поведінки очікує наша цільова група і який вид комунікативної поведінки ми хочемо показати?

Причини невдалої комунікації в проектах

- Недостатня інтеграція проектних членів і посередників через інформацію, комунікацію і участь в проектних рішеннях (управління стосунків)
- Поверхневе визначення мети
- Невідповідні режими зв'язку і/або засоби
- Відсутність довіри у партнерів комунікації
- Низьке прийняття партнерів комунікації через причини статусу (ієрархічні відмінності)
- Заздалегідь визначені думки і відбірне усвідомлення
- Зацікавленість, що розходиться від проектних цілей
- Використання слів з багаторазовим значенням або різним розумінням змісту
- Поєднання комунікації з емоцією і конфліктами
- Низька мотивація і ототожнення з проектними завданнями і/або командою

Проста техніка комунікації

- Посилають короткі повідомлення(тільки короткий звіт головних пунктів)
- Прості повідомлення
- Говорити членороздільно, повільно, голосно
- Візуалізують ясно
- Багаторазове кодування головного повідомлення (усний, візуальний, написаний)
- Конкретні приклади, щоб ілюструвати абстрактні факти
- Повторні важливі повідомлення(надмірності)
- Вимагають і забезпечують зворотний зв'язок
- Вважають за краще персональні зустрічі або телефонні переговори ніж E-mail або факс
- Спостерігають сигнали мови тіла
- Вибирають правильний час і розташування для комунікації
- Бути ясним про мету комунікації
- Ставитися до людей шанобливо - особливо якщо конфлікт

Додаток 2.4.1

Сукупність досвіду проектної команди

1. До якої міри ми досягли наших **цілей** (з точки зору змісту, часу, витрат, якості)? Що було **корисним**, які були **перешкоди**?
2. Як я оцінюю роботу в команді з точки зору **професійних** та **методичних** характеристик? Що йшло **добре**, що **не вдалося**? Наскільки я задоволений моїм внеском у вирішення проблем та створенні продукту?
3. Як я оцінюю **спілкування** та **клімат** в моїй команді? Що було добре, що було розчаруванням?
4. Як я оцінюю **виконання ролі лідера** команди? Що може бути зроблено інакше в майбутньому? Що ще може бути зроблено?
5. Чи з'явився в мене **новий погляд** на мою організацію завдяки роботі над проектом (позитивний або негативний)? Якщо так, який? Чому навчиться організація з цього?
6. Які **наслідки**, які інші варіанти виникають для майбутніх проектів?
7. Що **особисто** я отримав від мого внеску в роботу над проектом (професійно та методично)?
8. Який досвід я отримав для моєї **повсякденної** праці?

Lessons Learned

Що?

Документація досвіду, отриманого в результаті роботи над проектом.

Для чого?

Вчитися на досвіді інших: помилки та досягнення.

Саморефлексія членів проектної команди з приводу їх роботи.

Усвідомити власні помилки і уроки, висловити і зафіксувати свій досвід, щоб їм можна було поділитися з іншими.

Спільний аналіз роботи демонструє ноу-хау групи, підводить підсумки і робить ці дані доступними для співробітників (= управління знаннями)

Як?

Засідання проектної групи після завершення роботи над проектом.

- Загальне розуміння окремих **кроків**:
 - Як ви діяли?
 - Що вдалося?
 - Які труднощі з'явилися і в який момент: організаційні, з командою, з третьою стороною ...?
 - Як були вирішені проблеми?
 - Чи були рішення визнані задовільними?
 - Що можна було б поліпшити?
 - Які помилки були зроблені?
 - Які були причини? Чому ми можемо з цього навчитись?
 - Як помилку можна було б уникнути?
 - Чому інші команди повинні приділяти увагу в подібних питаннях?
 - Хто може отримати вигоду з нашого досвіду?
 - Як наш досвід краще підсумувати?
 - Кому він може бути корисним?

Додаток 2.4.3

Закріплення вивчених уроків

- Як Ви забезпечите запуск, зупинку та продовження тих пунктів, що Ви виділили собі з аналізу проекту?
- Як Ви забезпечите те, що знання та навички з тренінгу будуть поширюватись в організації, так щоб не тільки Ви і проектна команда вчилися з проекту, але уся організація в цілому?
- Чи треба Вам пристосовувати або покращити будь-який з процесів або методів для їх використання в проектному менеджменті?
- Чи потрібно Вам прийняти, пристосувати або покращити будь-яку з ролей та обов'язків, які Ви мали в проекті? Якщо так, то як Ви це будете робити і переконаєтесь, що це вийде наступного разу?
- Чи працював хто-небудь особливо добре над цим проектом? Як забезпечити, щоб ця(і) особа (особи) отримала винагороду і заохочувала інших? Як Ви можете використовувати навички цієї людини, щоб вчити інших?
- Хто буде виконувати всі визначені дії і коли? Хто буде забезпечувати, щоб дії були виконані?

Фактори успішної команди

Цілі:

Учасники аналізують досвід, отриманий у процесі виконання вправи, і збирають критерії для успішної командної роботи.

Час:

25 хвилин (3 хвилини інструкція, 15 хвилин роботи у групах, 5 хвилин презентація, 7 хвилин запас часу)

Матеріал:

Плакат "Що робить команду успішною?"

Картки для модерації, фломастери

Хід дій:

Група ділиться на дві підгрупи, при цьому представники різних команд з будівництва веж змішуються.

Групи повинні зібрати сім аспектів успішної командної роботи і презентувати свої висновки за допомогою плакату.

Питання звучить наступним чином: що робить команду успішною? Обміняйтеся думками з цього питання у двох малих групах, зберіть сім аспектів і запишіть їх на картки для модерації! У Вас 15 хвилин.

Додаток 3.2.2

Вправи для розвитку здібностей роботи в команді

Вправа 1: навчатись з досвіду (робота з партнером)

Фаза I: Обмін досвідом в парах:

Створення пар: знайди когось, з ким ти ще не дуже добре знайом, і з ким ти ще не працював разом (мета: обмін різним досвідом і думками; порівняння і відмінності, як імпульс для нового розуміння).

A говорить, B слухає (фаза 1) і висловлює свою думку (фаза 2). Потім - обмін ролями. Потім - перехід до фази 3 (визначення навчання).

Загальний час: 45 хвилин.

Роль того, хто говорить: Поділися своїм баченням ролі лідера, відповівши на наступні питання. Партнер уважно слухає тебе 5 хвилин.

- Якби ти міг запросити лідера (з минулого або сьогодні) на вечерю, кого б ти вибрав, і які б питання ти йому б задав?
- Хто зробив на тебе найбільший вплив як лідера?
- Яка була сама краща і гірша команда, в якій ти будь-коли працювала/в? Який досвід ти з цього виніс? Що ти зрозумів про команду?
- Як би ти описав свій стиль керівництва?
- У чому твої сильні сторони лідера?
- Як твоя організація (школа, інститут) впливає на твоє відношення до лідерства??
- Наскільки ти користуєшся довірою в якості керівника?
- Як ти повинен поводитися наступного року, щоб стати успішним керівником на своєму рівні??

Роль слухача:

- Приділи тому, хто говорить, всю свою увагу.
- Слухай уважно і не вступай в бесіду.
- Не перебивай!
- Допмагай комфортно відчувати себе і не втрачай концентрації і уваги.

Фаза II: зворотний зв'язок

Вказівка: слухач забезпечує конструктивний зворотний зв'язок. Переконайся, що спочатку ти опишеш те, що ти почув, і лише потім інтерпретуєш. Не давай оцінку! Те, чому той, хто говорить, навчився завдяки своєму досвіду, не є ні поганим, ні добрим, ні правильним, ні помилковим.

Спробуй відповісти на наступні питання в даній послідовності:

- Що ти почув або спостерігав? (опис)
- Що це для тебе означало? (інтерпретація)
- Чому ти навчився? (підведення підсумків)

Фаза III: визначення вчення.

„Визнач разом з партнером те, чому ти навчився!“

- слухати
- забезпечувати зворотний зв'язок
- характеристика ефективного управління

- характеристика команд
- викликати зміни в людях і командах
- бути серед людей

Коротко запиши свої думки після обміну ідеями і враженнями!

Вправа для команди 2

Питання для інтерв'ю в групі:

Спосіб дій: Опитай членів групи відносно команди і її лідера!

1. Який у тебе досвід з приводу використання роботи в команді в твоїй організації?
2. Як би ти охарактеризував ролі і міру відповідальності лідерів команди? Як лідер сприяє ефективній роботі команди, яка всіх задовольняє?
3. Якими знаннями, здібностями і особистими якостями повинен володіти лідер в ідеалі, щоб робота в команді в школі була успішною?
 - знання
 - здібності
 - особисті якості
4. Що мотивує лідерів команди успішно відповідати їх ролі і мірі відповідальності?
5. Що заважає успіху? Які складнощі виникають?

Метод: Об'єднання презентаційної доповіді з фазою спільного вчення

Порядок:

- Індивідуальна робота (особисті записи до 5 імпульсних питань)
- Обмін в групі (з модерацією і протоколом)

Організація: 1 модератор, 1 протоколіст, час: 45 хвилин, візуалізація результату, 4 групи, фліпчарт, маркер.

Додаток 3.2.3

Співпраця в команді

Правила співпраці

Проектна група повинна прийняти обов'язкові угоди по наступних аспектах:

Визначення завдань:

- функції, права, обов'язки керівника команди
- компетенції та зобов'язання часу кожного члена команди
- тематична підготовка нарад

Організація нарад

- періодичність, обсяг, місце (день, час)
- вид запрошення (письмово, усно, в який строк)
- обов'язкове призначення терміну нарад (допустимість відсутності)
- вид прийняття рішень: більшість чи консенсус?
- модерація (керівник групи або по черзі?)

Інформаційний потік

- спосіб збору та просювання інформації, матеріалів, документів з теми проекту
- передача інформації (конфіденційність проти обов'язку передавати інформацію)

Комунікація

- однакове право голосу для усіх.;) тимчасові обмеження для виступу (наприклад, правило 30 сек., можлива жовта і червона картка)
 - зворотній зв'язок (метод спалаху) наприкінці наради (наприклад, задоволеність роботою або щодо клімату в групі) або на початку сесії (встановлення готовності до праці)
 - робота з порушеннями дисципліни.

Сильні і слабкі сторони командних ролей

Позитивний внесок	Можливі слабкі сторони
Новатор / винахідник (Plant)	
Творчий, з багатою уявою, діє не за шаблоном, вирішує складні проблеми	Слабкий у спілкуванні та керуванні людьми
Першопроходець (Resource Investigator)	
Екстраверт, ентузіаст, комунікабельний, досліджує можливості, розвиває контакти	Втрачає інтерес, коли первісний ентузіазм зникає
Координатор/інтегратор (Co-ordinator)	
Зрілий, безпечний і визиває довіру. Хороший керівник. Пояснює цілі та сприяє процесу прийняття рішень	Не обов'язково сама багата ідеями людина в команді
Виконувач (Shaper)	
Динамічний, відкритий, напружений. Викликає, робить тиск, знаходить способи, щоб уникнути перешкод.	Схильний до провокації і прояву темпераменту
Спостерігач (Monitor evaluator)	
Спокійний, стратег, кмітливий. Бачить усі можливості, чітко висловлює думки.	Відсутність темпераменту і здатності надихати інших.
Командний ігрок (Teamworker)	
Комунікабельний, доброзичливий, проникливий і ввічливий. Слухає інших, виконує формуючу функцію, зменшує протиріччя.	Не здатний приймати рішення у випробуваннях.
Перетворювач (Implementer)	
Дисциплінований, відповідальний, дбає про безперервність, ефективний. Перетворює ідеї в дії.	Є негнучким, повільно реагує на нові можливості.
Перфекціоніст (Completer)	
Обережний, сумлінний, ретельний. Шукає помилки і упущення. Робить усе вчасно.	Надмірно стурбований. Неохоче делегує повноваження.
Фахівець (Specialist)	
Одинокий борець, мотивований. Надає інформацію та технічну експертизу, яка навіряд чи доступна в іншому випадку.	Егоїст, сприяє успіху тільки в своїй області.

Додаток 3.2.5

Яка атмосфера в команді?

		Так	Частково	Ні
1	Клімат не бюрократичний і розслаблений.			
2	Ролі та обов'язки роз'яснені.			
3	Ми не шкодуємо часу, щоб доповісти один одному наші цілі та очікування.			
4	Були розроблені та прийняті чіткі домовленості .			
5	Члени команди готові брати участь у досягненні цілей проекту.			
6	Ми дотримуємося прийнятих рішень та реалізуємо їх.			
7	Ми можемо відкрито говорити про невизначеність і побоювання .			
8	Розбіжності пояснюються, враховуються індивідуальні точки зору.			
9	Рішення приймаються на основі консенсусу.			
10	Ми говоримо про якість нашої співпраці.			

ОЦІНЮВАННЯ (ЕВАЛЮАЦІЯ) У КІНЦІ ЕТАПУ

Це оцінювання (евалюація) здійснюється через **групове обговорення**, що проводиться за допомогою спеціальних питань наприкінці етапу.

Мета: Здійснити зворотний зв'язок, який дасть змогу підвищити якість наступного семінару (планування, удосконалення).

Я хочу знати вашу думку (відгук, враження) щодо презентацій, вправ, корисність знань і потреби.

Враження (відгук) учасників:

- Чи сподобалася вам програма (Ви були задоволені програмою)?
- Що вам сподобалося?
- Що для вас було найкориснішим?
- Що вам не сподобалося?
- Які, на вашу думку, слабкі місця цього семінару (що може бути вдосконалене)?

Навчання і сприяння (допомога у навчальному процесі):

- Як ви думаєте, що є моїми сильними сторонами?
- Що можливо вдосконалити?

Результати:

- Що є результатом для вас?
- Що з вивченого допоможе у вашій роботі?
- Як ви думаєте, чи отримали ви користь від цього досвіду?
- Найголовніше, що я вивчив, було...
- Що було для вас несподіваним результатом?

Майбутнє:

- Ви маєте будь-які додаткові потреби?
- Яка допомога вам необхідна для того, щоб втілити в практику ідеї, отримані на цьому семінарі?
- Яку додаткову інформацію ви потребуєте?
- Які ваші пропозиції щодо можливостей подальшого навчання групи?
- Які з тем, на вашу думку, необхідно додати до наступного семінару?

Додаток 3.3.2

ОЦІНЮВАННЯ / ЕВАЛЮАЦІЯ

- 1. Враження та рівень задоволення** (*Вам сподобався тренінг?*)
 - a. Чи позитивні Ваші враження від тренінгу?
 - b. Чи був тренінг для Вас корисним і вартим витраченого на нього часу?
 - c. Чи задоволені Ви організацією, змістом та методами, які використані у тренінгу?
 - d. Чи відповідав тренінг Вашим робочим завданням?
 - e. Що б Ви зробили для поліпшення навчання?
 - f. Що вдалося (сподобалося) в тренінгу, а що було неефективним? (фідбек з добрими відгуками або критикою є стимулом та доказом інтересу учасників).

- 2. Навчання та отримання навичок** (*Чи навчилися Ви чомусь?*)
 - a. Які нові знання та навички Ви набули в процесі навчання?
 - b. Чи опановані знання та навички важливі для Вашої професійної діяльності?
 - c. Чи плануєте Ви застосовувати набуті знання та навички в професійній діяльності?
 - d. Що було найбільш значущим?

- 3. Зміни поведінки та застосування навичок** (*Ви робите щось інакше? Ви змінили вашу поведінку коли ви повернулися до роботи?*)
 - a. Ви дійсно використовуєте в професійній практиці ті знання та навички, які опанували під час тренінгу?
 - b. Чи працюєте Ви більш ефективно?

- 4. Підвищення продуктивності** (*Чи вплинули зміни, що відбулися в поведінці у результаті тренінгу, на підвищення моєї продуктивності?*)
 - a. Чи призвело застосування нових знань і навичок до покращення продуктивності?
 - b. Якими були реальні переваги?

- 5. Повернення інвестицій** (*це були вигідні інвестиції?*)

- 6. Фактори впливу на результат** (*які фактори допомагають /підтримують чи заважають досягненню результатів (ефекту) тренінгу?*)

Визначте найбільш важливі фактори:
Людський фактор (лідер, колеги)
Організаційні фактори (розподіл ролей, ієрархія, правила)

Чи сподобався Вам тренінг?

Дайте відповідь на запропоновані питання у відповідній графі кожного рядка таблиці.

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді	
		«Так»	«Ні»
1	Чи були тема та зміст тренінгу для Вас цікавими? Якщо ні, поясніть чому?		
2	Чи задоволені Ви організацією тренінгу та його методикою? Якщо ні, поясніть чому?		
3	Чи задоволені Ви експертом / тренером? Якщо ні, поясніть чому?		
4	Яка частина тренінгу сподобалася найбільше? Чому?		
5	Що у тренінгу було неефективним?		
6	Чи задоволені Ви в цілому тренінгом?		
7	Чи порекомендували б Ви даний тренінг колегам?		

Чи навчилися Ви чомусь у тренінгу?

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді	
		«Так»	«Ні»
1	Чи опанували Ви нові знання або навички на цьому тренінгу? Якщо ні, поясніть чому?		
2	Чи було навчання важливим для Вашої професійної діяльності? Якщо ні, поясніть чому?		
3	Чи плануєте Ви застосовувати набуті знання та навички в професійній діяльності? Якщо ні, поясніть чому?		
4	Що стало для Вас найціннішим надбанням даного тренінгу?		

Додаток 3.3.3

ДВАНАДЦЯТЬ ЧИННИКІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ КЛІМАТУ

1. Я зустрічаюся з лідером віч-на-віч, щоб обговорити питання застосування на робочому місці набутих у результаті мого навчання знань і навичок.
2. Я очікую, що лідер буде визнавати й винагороджувати мене за впровадження набутих у тренінгу знань і навичок та виконання завдань.
3. Лідер підтримує та сприяє моєму навчанню.
4. Я можу "апробувати" новий тип поведінки або методики в роботі без страху санкцій або негативних наслідків.
5. Колеги підтримують моє прагнення підвищити рівень продуктивності.
6. У мене є змога та час для впровадження набутих у тренінгу знань і навичок на робочому місці.
7. Я усвідомлюю, як застосування знань і навичок, набутих у тренінгу, підвищуватиме показники, які дійсно важливі для моєї професійної діяльності.
8. Мій лідер підтримує мій розвиток і кар'єрне зростання в цій організації.
9. Я дійсно хочу застосувати набуті у тренінгу знання та навички.
10. Знання та навички, набуті у тренінгу, надзвичайно важливі для моєї професійної діяльності.
11. Я отримаю винагороду за покращення продуктивності моєї професійної діяльності.
12. Я бажаю успіху цій організації.

АЛГОРИТМ ОЦІНКИ

Ви дбаєте про результати

Як Ви дізнаєтесь, що досягли успіху?

Оцінка процесу

Оцінка результату

• Зв'язок між запропонованими заходами та очікуваними результатами має бути чітко прописаний в оцінці

- **Кількість може вплинути на результат**
- **Негативні** результати можуть бути такими ж важливими, як і позитивні
- **Якісні/кількісні дані (ефективність)**

Отриманий досвід

Що?

Документація досвіду, отриманого в результаті роботи над проектом.

Для чого?

Вчитися на досвіді інших: помилки та досягнення.

Саморефлексія членів проектної команди з приводу їх роботи.

Усвідомити власні помилки і уроки, висловити і зафіксувати свій досвід, щоб їм можна було поділитися з іншими.

Спільний аналіз роботи демонструє ноу-хау групи, підводить підсумки і робить ці дані доступними для співробітників (= управління знаннями)

Як?

Засідання проектної групи після завершення роботи над проектом.

- Загальне розуміння окремих **кроків**:
 - Як ви діяли?
 - Що вдалося?
 - Які труднощі з'явилися і в який момент: організаційні, з командою, з третьою стороною ...?
 - Як були вирішені проблеми?
 - Чи були рішення визнані задовільними?
 - Що можна було б поліпшити?
 - Які помилки були зроблені?
 - Які були причини? Чому ми можемо з цього навчитись?
 - Як можна було б уникнути помилок?
 - Чому мають приділяти увагу інші команди в подібних питаннях (ситуаціях)?
 - Хто може отримати вигоду з нашого досвіду?
 - Як краще підвести підсумки нашого досвіду?
 - Кому він може бути корисним?

Додаток 3.5.1

МОДЕЛІ ПОРТФОЛІО

Портфоліо досягнень (для себе і для інших, коли акцент робиться на документах, які підтверджують успіх у певному виді діяльності).

Мета створення: оцінити прогрес в дослідницькій, професійній і творчій діяльності.

Портфоліо тематичне (для себе, коли в основу поставлено демонстрацію творчих робіт).

Мета створення: показати прогрес чи регрес в якихось видах чи окремих аспектах професійної діяльності.

Портфоліо презентаційне (створюється для презентацій при влаштуванні на роботу, вступі на навчання тощо).

Мета створення: показати успішність і доказати прогрес навчальної, професійної і творчої діяльності.

Портфоліо комплексне – містить всі елементи вище згаданих портфоліо і поєднує мету їх створення.

Електронне портфоліо – це звичайне портфоліо, але подане в цифровому (електронному) виді інформації. Воно в свою чергу може зберігатися локально (бути доступним лише визначеному колу людей) та глобальне (бути доступним всьому світу – для користувачів інтернету). Глобально доступне портфоліо інакше називається веб-портфоліо.

Освітнє портфоліо – це форма організації освітніх продуктів навчальної діяльності учнів, а також відповідних організаційних матеріалів, які підлягають аналізу, всебічному оцінюванню.

Портфоліо в галузі освіти сприяє самоорганізації навчальної діяльності, допомагає планувати, відстежувати й коригувати індивідуальну освітню траєкторію, аналізувати набутий досвід в різних сферах діяльності – освітній, творчій, соціальній.



КОЛЕКТИВ АВТОРІВ, РОБОЧА ГРУПА ПРОЕКТУ ТА ПАРТНЕРИ

Автори

- Зоя Вікторівна Рябова* — завідувач кафедри управління навчальними закладами і педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», доктор педагогічних наук, професор;
- Андрій Борисович Ермоленко* — доцент кафедри філософії і освіти дорослих ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат політичних наук, доцент;
- Тетяна Анатоліївна Махня* — доцент кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат педагогічних наук, доцент;
- Марина Едуардівна Морозова* — доцент кафедри економіки та управління персоналом ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат педагогічних наук, доцент;
- Лариса Миколаївна Оліфіра* — заступник директора Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат педагогічних наук, доцент;
- Наталія Олексіївна Приходькіна* — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

Національний консультант проекту

- Віктор Васильович Олійник* — ректор ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», доктор педагогічних наук, професор, академік НАПН України.

Співробітники КультурКонтакт Австрія

- Герхард Ковар* — директор КультурКонтакт Австрія;
- Моніка Мотт* — керівник відділу освітніх кооперацій КультурКонтакт Австрія.

Координатор проекту

- Гудрун Пайнсі* — Австрійський координатор з питань освіти, проектне бюро КультурКонтакт Австрія в Україні (м. Одеса);
- Лілія Берлінська* — Асистент проекту, проектне бюро КультурКонтакт Австрія в Україні (м. Одеса).

Тренер та консультант проекту

- Франц Фрех* — директор школи (м. Грац, Австрія), магістр.

Рецензенти

- Валерій Юхимович Биков* — директор Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, академік НАПН України, доктор технічних наук, професор;
- Олена Володимирівна Алейнікова* — директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», доктор наук з державного управління, професор.

