

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**

**Навчально-науковий Інститут мистецтв  
Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та  
івентменеджменту**



**ШИКЕРИНЕЦЬ В.В.  
БАЗІНЯК І.І.  
ДУТЧАК О.І.  
КАЧМАР О.В.  
ФЕДОРАК В.В.**

**Навчально-методичний посібник  
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ЦІЛЬОВИМИ  
ПРОГРАМАМИ В СКС»**

**Івано-Франківськ  
2022**

## УДК

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

### *Рецензенти:*

**Жук О.І.** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

**Тимків В.В.** кандидат наук з державного управління, директор Івано-Франківської обласної бібліотеки імені Іри Маланюк

Шикеринець В.В. Базіняк І.І., Дутчак О.І., Качмар О.В. Федорак В.В. «Управління проектами та цільовими програмами в СКС» : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 38 с.

У навчально–методичному посібнику викладено навчальний матеріал: тестові й індивідуальні завдання, питання для самостійної підготовки студентів, список рекомендованої літератури з дисципліни «Управління проектами та цільовими програмами в СКС». Згідно з навчальними програмами, програмовий матеріал послідовно розкриває об’єкт-предметну сутність навчальної дисципліни «Управління проектами та цільовими програмами в СКС».

Для студентів вищих навчальних закладів, які готуються працювати менеджерами соціокультурної діяльності, викладачів вузів, а також фахівців, що займаються історією соціокультурної діяльності.

© Шикеринець В.В., 2022

Базіняк І.І., 2022

Дутчак О.І., 2022

Качмар О.В., 2022

Федорак В.В., 2022

© Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>4</b>
<b>СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>	<b>5</b>
<b>МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ.....</b>	<b>10</b>
<b>ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ.....</b>	<b>11</b>
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b>	<b>13</b>
<b>ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ СТУДЕНТІВ.....</b>	<b>16</b>
<b>ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>	<b>17</b>
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....</b>	<b>19</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>23</b>
<b>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ.....</b>	<b>24</b>

## ПЕРЕДМОВА

У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних проектів, тобто визначають цілі, а потім робиться спроба досягти їх з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності.

Діяльність відтворювального процесу в реальному секторі економіки залежить від державної політики в макроекономічній сфері, але певною мірою визначається мікроекономічними факторами, зокрема, певними знаннями, досвідом та наявністю певних інструментів для здійснення та фінансування реальних інвестицій, які зазвичай приймають форму проектів. За допомогою підручників студенти мають оволодіти методологією, необхідною для успішного управління проектами, а також набути навичок адаптації та реалізації проектних рішень на практиці. Теоретичні основи управління проектами, основні функції управління проектами, методи організації управління проектами та планування змісту проекту, джерела ресурсів в проекті, ризики, що виникають в управлінні проектами, системи управління проектами, планування змісту проекту, моніторинг ходу виконання проекту, організація проектних команд, використання програмних пакетів для управління проектами тощо. В останні роки в Україні відбуваються кардинальні зміни, пов'язані з економічними реформами та перетворенням на господарський комплекс з ринковими відносинами. Незважаючи на те, що для реалізації такої великої програми за короткий проміжок часу потрібні значні кошти, внутрішні джерела фінансування розвитку є дуже обмеженими і в основному використовуються для підтримки ключових секторів економіки.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**



Факультет туризму

Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та  
івентменеджменту

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ЦІЛЬОВИМИ ПРОГРАМАМИ У  
СКС»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Галузь знань 02 «Культура і мистецтво»

Затверджено на засіданні кафедри  
Протокол № 1 від 30.08. 2022 р.

м. Івано-Франківськ – 2022

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Опис дисципліни
3. Структура курсу
4. Система оцінювання курсу
5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу
6. Ресурсне забезпечення
7. Контактна інформація

### Політика навчальної дисципліни

<b>1. Загальна інформація</b>	
<b>Назва дисципліни</b>	Управління проектами та цільовими програмами у СКС
<b>Освітньо-професійна програма</b>	Менеджмент соціокультурної діяльності
<b>Спеціалізація</b>	–
<b>Спеціальність</b>	028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»
<b>Галузь знань</b>	02 «Культура і мистецтво»
<b>Освітній рівень</b>	Бакалавр
<b>Статус дисципліни</b>	Нормативна
<b>Курс/семестр</b>	2/4
<b>Розподіл за видами занять та годинами навчання</b>	Лекції – 34 год. Семінарські заняття – 36 год. Самостійна робота – 110 год.
<b>Мова викладання</b>	Українська
<b>Посилання на сайт дистанційного навчання</b>	<a href="https://d-learn.pnu.edu.ua">https://d-learn.pnu.edu.ua</a>

<b>2. Опис дисципліни</b>
<p>Метою викладання навчальної дисципліни «Управління проектами та цільовими програмами у СКС» є формування в студентів (майбутніх фахівців) належних практичних умінь та навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проєктів та цільових програм для ефективного функціонування та розвитку закладів сфери соціокультурних послуг.</p> <p>Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління проектами та цільовими програмами у СКС» є: доведення необхідності проєктної діяльності закладів та організацій за умов змінного ринкового середовища; побудова узагальненої моделі управління проектами, як системи взаємопов'язаних цілей, функцій та інструментів; формування сукупності теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних функцій управління проектами і цільовими програмами</p>
<p><b>Компетентності:</b></p> <p><b>Інтегральна компетентність.</b> Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у соціокультурній сфері, креативної економіки і культуротворчих практик, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту культури і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.</p> <p>ЗК 1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.</p> <p>ЗК 2. Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>ЗК 3. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>ЗК 12. Здатність розробляти та управляти проектами.</p> <p>ЗК 14. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.</p> <p>СК 21. Здатність визначати стратегічні пріоритети та аналізувати особливості місцевих, регіональних, національних та глобальних стратегій соціокультурного розвитку.</p> <p>СК 22. Вміння використовувати адекватний професійний інструментарій для розробки та оперативного управління соціокультурними проектами.</p> <p>СК 24. Здатність планувати, управляти та контролювати виконання поставлених завдань та прийнятих рішень.</p> <p>СК 25. Здійснювати розподіл повноважень і відповідальності на основі їх делегування.</p> <p>СК 31. Здатність розробляти соціокультурні проєкти та забезпечувати їх операційну реалізацію.</p>

СК 34. Здатність створювати соціокультурні послуги.			
<b>Програмні результати навчання:</b>			
РН 3. Організувати професійний час.			
РН 4. Здійснювати практичну діяльність відповідно до чинного законодавства.			
РН 7. Здійснювати проектувальну роботу.			
РН 11. Виявляти, генерувати і впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність.			
РН 12. Формулювати, аргументувати професійні завдання.			
РН 13. Обґрунтовувати управлінські рішення.			
РН 16. Знати як застосувати сучасні технології управління людськими ресурсами.			
РН 19. Володіти інструментами фінансово-економічного забезпечення соціокультурної діяльності.			
<b>3. Структура курсу</b>			
№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності в соціокультурній сфері	Ознайомитися із теоретичними підходами до визначення інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту; класифікацією, функціями інновацій та характеристика інноваційного процесу.	Питання, тести, самостійна практична робота
2.	Тема 2. Методичні основи управління інноваційними проектами у соціокультурній сфері	Проаналізувати методичні основи управління інноваційними проектами у соціокультурній сфері	Питання, тести, самостійна практична робота
3.	Тема 3. Стандарти з управління соціокультурними проектами.	Проаналізувати структуру і зміст стандартів управління проектами	Питання, тести, самостійна практична робота
4.	Тема 4. Управління плануванням і реалізацією інноваційного проекту	Розуміти доцільність планування проекту його організаційно-технологічні моделі.	Питання, тести, самостійна практична робота
5.	Тема 5. Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами в соціокультурній сфері	Дасть змогу зрозуміти організаційну структуру управління інноваційними проектами і процесами в соціокультурній сфері	Питання, тести, самостійна практична робота
6.	Тема 6. Експертиза інноваційних проектів в соціокультурній сфері	Отримати знання щодо проведення експертизи інноваційних проектів в соціокультурній сфері її завдання, методи та загальний порядок проведення.	Питання, тести, самостійна практична робота
7.	Тема 7. Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів	Розуміти сутність, види ефектів від інноваційної діяльності та основні критерії інвестиційної привабливості	Питання, тести, самостійна практична робота
8.	Тема 8. Фінансування інноваційних проектів у соціокультурній сфері	Ознайомитися із основними джерелами і формами фінансування інноваційної діяльності	Питання, тести, самостійна практична робота
9.	Тема 9. Управління ризиками інноваційних проектів у соціокультурній сфері	Проаналізувати особливості управління проектними ризиками та основні методи аналізу ризиків проекту.	Питання, тести, самостійна практична робота
10.	Тема 10. Команда інноваційного проекту: формування, взаємодія, розвиток, культура, ефективність	Відповісти на такі питання: - як здійснюється формування команди та організація взаємодії учасників проекту; - які інструменти розвитку команди інноваційного проекту.	Питання, тести, самостійна практична робота
11.	Тема 11. Вирішення проблем стратегічного управління закладами соціокультурної сфери	Отримати знання щодо вирішення проблем стратегічного управління закладами соціокультурної сфери	Питання, тести, самостійна практична робота
12.	Тема 12. Розв'язання інвестиційних задач розвитку установ сфери соціокультурних послуг	Ознайомитися із досвідом розв'язання інвестиційних задач розвитку установ сфери соціокультурних послуг	Питання, тести, самостійна практична робота
13.	Тема 13. Стратегічне управління розвитком закладів сфери соціокультурних послуг	Зрозуміти сутність процесу формування стратегічної програми розвитку закладів сфери соціокультурних послуг	Питання, тести, самостійна практична робота
14.	Тема 14. Метод розробки інвестиційної програми розвитку закладів сфери соціокультурних послуг	Проаналізувати основні методи розробки інвестиційної програми розвитку закладів сфери соціокультурних послуг	Питання, тести, самостійна практична робота

15.	Тема 15. Метод розробки програми фінансування проектів розвитку закладів сфери соціокультурних послуг	Оволодіти знаннями щодо розробки програми фінансування проектів розвитку закладів сфери соціокультурних послуг	Питання, тести, самостійна практична робота																		
<b>4. Система оцінювання курсу</b>																					
Лекції			0																		
Семінарські заняття			50																		
Самостійна робота студентів			20																		
Семестрова контрольна робота			20																		
Екзамен			10																		
<b>Максимальна кількість балів</b>			<b>100</b>																		
<b>5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу</b>																					
<b>Види навчальної роботи</b>																					
<i>Поточний контроль</i>																	<i>CPC</i>		Семестрова контрольна	Підсумковий тестовий	Сума
Сем 1	Сем 2	Сем 3	Сем 4	Сем 5	Сем 6	Сем 7	Сем 8	Сем 9	Сем 10	Сем 11	Сем 12	Сем 13	Сем 14	Сем 15	Сем 16	Сем 17	Сем 18	CPC 1			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10		
<b>Max= 50</b>																		<b>Max= 20</b>	<b>Max= 20</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

<b>6. Ресурсне забезпечення</b>	
<p>1. Березін, О. В. Управління проектами : навч. посібник / Олександр Вікторович Березін, М. Г. Безпарточний. Суми : Універст. книга, 2021. 272 с.</p> <p>2. Гевко, І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. Київ. Кондор, 2020. 187 с.</p> <p>3. Гербен, В. Д. 25 ключових моделей управління / ван ден Берг Гербен, Пол Пітерсма ; пер.з англ. В.Луненко. Харків. Ранок: Фабула, 2020.</p> <p>4. Проектний аналіз : навч.посібник / за ред. В.А.Карпова. Київ. ВД Кондор, 2019. 324 с.</p> <p>5. Мостенська, Т. Л. Управління проектами : навчальний посібник / Т. Л. Мостенська, Т. В. Лобунець. Київ. Кондор, 2018. 132 с.</p> <p>6. Кучеренко, В. Р. Управління проектами в підприємницьких структурах : навч. посіб. / Віктор Романович Кучеренко, Е. А. Кузнецов, О. С. Маркітан. Рек. МОН. Харків. Бурун Книга, 2010. – 272 с.</p> <p>7. Тарасюк, Г. М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Галина Миколаївна. Тарасюк. 2-е вид. Київ. Каравела, 2006.320 с.</p> <p>8. Батенко, Л. П. Управління проектами : навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ. КНЕУ, 2003. 231 с.</p> <p>9. Бушуєва, Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч.посібник / Н. С. Бушуєва. Київ. Саммит-книга, 2010. 200 с.</p> <p>10. Кобиляцький, Л. С. Управління проектами : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. Київ. МАУП, 2002. 200 с.</p> <p>11. Ноздріна, Л. В. Управління проектами : підручник / Лариса Василівна Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. Рек.МОН. Київ. ЦУЛ, 2010. 432 с.</p> <p>12. Тарасюк, Г. М. Управління проектами : навч. посібник / Г. М. Тарасюк. Київ. Каравела, 2004. 344 с.</p> <p>13. Тянь, Р. Б. Управління проектами : підручник / Р. Б. Тянь, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко. Рек. МОН. Київ. ЦНЛ, 2003. 224 с.</p> <p>14. Бізнес-планування та управління проектами : навч.посібник / за ред. П.Г.Ільчука. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 216 с.</p> <p>15. Прийняття управлінських рішень : навч.посібник / за ред. Ю.Є.Петруні. Київ. ЦУЛ, 2020. 216 с.</p>	

<b>7. Контактна інформація</b>	
<b>Кафедра</b>	управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 201 д. Кабінет – 314.



	<a href="https://kotusd.pnu.edu.ua/">https://kotusd.pnu.edu.ua/</a>
<b>Викладачі</b>	к.н. з держ. упр., доц. Шикеринець Василь Васильович
<b>Контактна інформація викладачів</b>	vasyl.shykerynets@pnu.edu.ua
<b>8. Політика курсу</b>	
<b>Академічна доброчесність</b>	Атмосферу довіри, взаєморозуміння, взаємоповаги потрібно будувати щоденно. Політика ректорату спрямована на академічну доброчесність, прозорість та законність діяльності. Задля цього розроблено та впроваджено «Положення про запобігання академічного плагіату», «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності», «Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Стефаника» і опубліковано їх на сайті. Викладеними в цих документах принципами (відповідальності, справедливості, академічної свободи, взаємоповаги, безпеки і добробуту, законності) та правилами поведінки студентів і працівників університету, які базують на відповідних законах, й керується кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту у своїй діяльності. В університеті діє «Гаряча лінія» з ректором, «Телефон довіри», більшість вступних іспитів проводиться за комп'ютерно-тестовими технологіями, а іспит за допомогою онлайн-трансляції можна переглядати у реальному часі. Діяльність кафедри, ректорату з питань запобігання та виявлення корупції здійснюється на основі чинного законодавства України.
<b>Пропуски занять</b>	Відпрацювання пропущених занять відбувається у перший день за графіком консультацій викладача з навчальної дисципліни
<b>Виконання завдання пізніше встановленого терміну</b>	Всі завдання здаються у встановлений термін, за винятком поважної причини у студента
<b>Невідповідна поведінка під час заняття</b>	Вирішується згідно чинного законодавства України, Статуту університету
<b>Додаткові бали</b>	Виставляються під час семінарських занять за оригінальні відповіді студентів з заявленої теми
<b>Неформальна освіта</b>	Зараховуються до загальної суми балів результати онлайн курсів на платформах Coursera, Prometheus, EdEra, які відповідають програмі навчальної дисципліни (в обсязі не більше 30% від загальної суми балів)

Викладач \_\_\_\_\_ Шикеринець В.В.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Лекції займають важливе місце у вивченні дисципліни «Управління проектами та цільовими програмами в СКС» студентами. Вони є основою та інструментом, які допомагають студентам ефективно орієнтуватися у навчальному процесі, надаючи знання, необхідні для подальшого глибшого вивчення предмета, а також роз'яснюючи складні поняття та положення. Активна участь студентів у лекціях є запорукою успішного засвоєння необхідного обсягу знань, що сприятиме формуванню кваліфікованого спеціаліста з відповідним рівнем знань і навичок. На початку лекції викладач зазвичай оголошує тему, план проведення та рекомендує навчальну літературу і джерела. Під час лекції студенти повинні уважно слухати викладача, аналізувати отриману інформацію та конспектувати найважливіші моменти. Наприкінці лекції студенти мають можливість задати викладачеві питання для роз'яснення незрозумілого. Належне ведення конспекту під час лекції сприятиме збереженню необхідної інформації та надасть йому змогу в подальшому проаналізувати її. Уважне ведення конспекту під час лекції допоможе зберегти важливу інформацію та дозволить в подальшому її проаналізувати.

### **Робота над конспектами лекцій**

Під час підготовки до семінарських та практичних занять студент уважно переглядає свій конспект лекції та повторно аналізує отриману інформацію. При вивченні матеріалу лекції він порівнює викладене на лекції з тим, що він законспектував, відповідно до плану семінарського заняття, який міститься в навчально-методичному комплексі та методичних матеріалах для проведення семінарів і практичних занять з обраної дисципліни. Якщо в конспекті відсутній матеріал з окремих питань лекції, або якщо певні питання розкриті не повністю, або ж винесені на самостійне опрацювання чи написання реферату, студенту необхідно звернутися до рекомендованих підручників, навчальних посібників, статистичних даних тощо.

### **Робота з навчальною, науковою літературою, джерелами**

Працюючи з підручниками, навчальними посібниками та джерелами (матеріалами Держкомстату України, офіційними сайтами установ сфери соціокультурних послуг та інтернет-ресурсами), а також науковою і спеціалізованою літературою, важливо отримати максимальну кількість теоретичних знань і необхідних відомостей. Перш ніж почати роботу з цими джерелами, студент повинен ознайомитися з їх змістом, щоб визначити, чи варто їх опрацьовувати і чи мають вони відношення до вивченого курсу. Лише після цього можна вибрати відповідні матеріали для вивчення (глави, розділи тощо) і розпочати їх детальне вивчення. Під час опрацювання матеріалу важливо з'ясувати суть вивченого питання, не оминаючи визначення незрозумілих чи нових слів і термінів, а також роз'яснюючи їх значення за допомогою словників, довідників або контексту речення.

При вивченні матеріалів з підручників, навчальних посібників, а також під час роботи з науковою та спеціалізованою літературою важливо аналізувати прочитане в контексті прослуханих лекцій та зроблених конспектів. Необхідно робити логічні висновки і записувати незрозумілі моменти для подальшого їх обговорення на практичних заняттях. Тому, під час опрацювання матеріалів, студентам рекомендується розробити зручну для себе систему позначок, яка може включати підкреслення, нотатки на полях книг або нормативно-правових актів, виписки, використання маркерів різних кольорів, формулювання інших авторів та посилання на різні джерела, а також запис важливих відомостей на окремих аркушах. Це допоможе ефективно фіксувати опрацьований матеріал. Окрім того, під час роботи з науковою та спеціалізованою літературою студент може знайти посилання на джерела, які не зазначені в навчально-методичному комплексі. Це, безумовно, є корисним для самостійного та глибшого вивчення правового матеріалу.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ (плани практичних занять)**

### **ЗАНЯТТЯ № 1.**

#### **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

1. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту
2. Класифікація та функції інновацій
3. Характеристика інноваційного процесу
4. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій

### **ЗАНЯТТЯ № 2.**

#### **ТЕМА 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

1. Поняття інноваційного проекту та його ознаки
2. Класифікація інноваційних соціокультурних проектів
3. Оточення та учасники проекту
4. Життєвий цикл соціокультурного проекту і послуг
5. Зміст управління інноваційним проектом
6. Процеси управління інноваційними соціокультурними проектами

### **ЗАНЯТТЯ № 3.**

#### **ТЕМА 3. СТАНДАРТИ З УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ**

1. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності
2. Структура і зміст стандартів управління проектами
3. Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами

### **ЗАНЯТТЯ № 4.**

#### **ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

1. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами
2. Організаційно-технологічні моделі планування соціокультурних проектів
3. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту

### **ЗАНЯТТЯ № 5.**

#### **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОЦЕСАМИ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

1. Базові засади створення організаційної структури проекту
2. Організаційні структури управління інноваційними процесами проектами
3. Особливості матричної структури управління проектами

### **ЗАНЯТТЯ № 6.**

#### **ТЕМА 6. ЕКСПЕРТИЗА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

- 6.1. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів
- 6.2. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів
- 6.3. Експертиза окремих аспектів проекту

### **ЗАНЯТТЯ № 7.**

#### **ТЕМА 7. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

1. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності
2. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту
3. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів

### **ЗАНЯТТЯ № 8.**

#### **ТЕМА 8. ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

1. Джерела і форми фінансування інновацій
2. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств
3. Зовнішні джерела фінансування інновацій
4. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів
5. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів

**ЗАНЯТТЯ № 9.**

**ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

1. Поняття ризику та невизначеності, види проектних ризиків
2. Особливості управління проектними ризиками
3. Методи аналізу ризиків проекту
4. Механізми зниження та протидії ризикам

**ЗАНЯТТЯ № 10.**

**ТЕМА 10. КОМАНДА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ: ФОРМУВАННЯ, ВЗАЄМОДІЯ, РОЗВИТОК, КУЛЬТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

1. Формування команди та організація взаємодії учасників проекту
2. Етапи розвитку та механізми аутопоезису команди інноваційного проекту
3. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту
4. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту

**ЗАНЯТТЯ № 11.**

**ТЕМА 11. ВИРШЕННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ**

- 1 Стратегії та управління розвитком закладів сфери соціокультурних послуг
- 2 Класифікація шкіл стратегічного управління
- 3 Проблеми стратегічного управління розвитком закладів сфери соціокультурних послуг

**ЗАНЯТТЯ № 12.**

**ТЕМА 12. РОЗВ'ЯЗАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ЗАДАЧ РОЗВИТКУ УСТАНОВ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ**

1. Підходи до координації розвитку ієрархічних систем
2. Підходи щодо розв'язання інвестиційних задач розвитку закладів сфери соціокультурних послуг
3. Задача фінансового забезпечення інвестиційних проектів розвитку закладів сфери соціокультурних послуг і підходи до її розв'язання
4. Система ключових показників діяльності як інформаційна основа стратегічного управління підприємством

**ЗАНЯТТЯ № 13.**

**ТЕМА 13. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ**

- 2.1 Формування задачі розвитку в межах стратегічного управління
- 2.2 Процес формування стратегічної програми розвитку підприємства

**ЗАНЯТТЯ № 14.**

**ТЕМА 14. МЕТОД РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ**

- 1 Процес розробки інвестиційної програми розвитку закладів
- 2 Метод визначення ситуації на ринку інвестицій
- 3 Метод визначення інвестиційної політики закладів сфери соціокультурних послуг
- 4 Моделі формування інвестиційних портфелів у стратегічному періоді

**ЗАНЯТТЯ № 15.**

**ТЕМА 15. МЕТОД РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ**

- 4.1 Процес розробки програми фінансування проектів розвитку та опис методу його реалізації
- 4.2 Метод побудови схем фінансування проектів розвитку

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. Перелічіть та коротко охарактеризуйте методи планування, забезпечення, контролю якості.
2. Поясніть, в чому полягає зміст ініціації проекту, назвіть основні її стадії.
3. Розкрийте методи і аспекти ефективного управління комунікаціями у проектах.
4. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності проекту.
5. Назвіть інструментальні засоби управління проектами.
6. Поясніть сутність екологічної та соціальної експертизи проекту.
7. Перелічіть та коротко охарактеризуйте список програмних продуктів (компонентів), які повинні бути включені до складу офісу керівника проекту.
8. Розкрийте основні етапи розробки концепції проекту.
9. Охарактеризуйте єдиний інформаційний простір управління проектами.
10. Дайте визначення техніко-економічного обґрунтування проекту (ТЕО).
11. Розкрийте склад забезпечувальної частини інформаційної системи управління проектами.
12. Поясніть чим ТЕО відрізняється від бізнес-плану.
13. Розкрийте склад функціональної частини інформаційної системи управління проектами.
14. Наведіть основні розділи бізнес-плану проекту.
15. Охарактеризуйте інструментальні засоби управління проектами.
16. Охарактеризуйте показники оцінки ефективності проекту, що базуються на дисконтуванні грошових потоків.
17. Порівняйте програмне забезпечення управління проектами за основними ознаками.
18. Розкрийте програму проектного аналізу.
19. Наведіть класифікацію систем управління проектами.
20. Назвіть основні чинники, що впливають ставку дисконту.
21. Розкрийте функції і завдання Microsoft Project на різних етапах життєвого циклу проекту.
22. Дайте визначення організаційної структури проекту та назвіть основні принципи її створення.
23. Назвіть критерії, за якими проводиться вибір програмного забезпечення.
24. Розкрийте напрями проектного аналізу.
25. Розкрийте суть автоматизації управління проектами.
26. Наведіть послідовність розробки організаційних структур для виконання проекту
27. Наведіть структурні елементи автоматизованої системи управління проектами.
28. Охарактеризуйте основні форми зовнішніх організаційних структур у проектах.
29. Назвіть основні показники методу освоєного обсягу.
30. Охарактеризуйте основні форми внутрішньої структури у проектах.
31. Розкрийте метод освоєного обсягу (EV).
32. Розкрийте сутність планування проекту.
33. Охарактеризуйте основні інструменти контролю виконання проекту.
34. Охарактеризуйте основні та допоміжні процесу планування проекту.
35. Охарактеризуйте модифіковані варіанти методу детального контролю
36. Перерахуйте структурні розділи плану проекту, коротко охарактеризуйте кожний з них.
37. Обґрунтуйте вибір методу контролю виконання роботи.
38. Поясніть у чому полягає різниця між планом проекту і базовим планом.
39. Дайте визначення моніторингу виконання робіт з проекту.
40. Наведіть класифікацію планів проекту.
41. Охарактеризуйте основні види контролю у проектах.
42. Розкрийте поняття «зміст» у контексті проекту.
43. Охарактеризуйте модель планування та контролю проектів.

44. Розкрийте процеси управління змістом проекту.
45. Наведіть основні етапи контролю у проектах.
46. Назвіть основні задачі структуризації проекту.
47. Перелічіть можливі варіанти дій проектного менеджера у випадку відхилень проекту від плану.
48. Дайте коротку характеристику основним видам структуризації проекту.
49. Назвіть переваги та недоліки методів контролю фактичного виконання.
50. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проекту.
51. Розкрийте зміст контролювання процесами виконання проекту.
52. Поясніть, що таке матриця відповідальності.
53. Порівняйте два підходи до визначення показника завершеності проекту.
54. Охарактеризуйте основні моделі структуризації проекту.
55. Охарактеризуйте управління змінами у проектах.
56. Назвіть основні етапи структуризації проекту.
57. Розкрийте завдання системи контролю за змінами у проектах.
58. Розкрийте склад забезпечувальної частини інформаційної системи управління проектами.
59. Поясніть чим ТЕО відрізняється від бізнес-плану.
60. Розкрийте склад функціональної частини інформаційної системи управління проектами.
61. Наведіть основні розділи бізнес-плану проекту.
62. Охарактеризуйте інструментальні засоби управління проектами.
63. Охарактеризуйте показники оцінки ефективності проекту, що базуються на дисконтуванні грошових потоків.
64. Порівняйте програмне забезпечення управління проектами за основними ознаками.
65. Розкрийте програму проектного аналізу.
66. Наведіть класифікацію систем управління проектами.
67. Назвіть основні чинники, що впливають ставку дисконту.
68. Розкрийте функції і завдання Microsoft Project на різних етапах життєвого циклу проекту.
69. Дайте визначення організаційної структури проекту та назвіть основні принципи її створення.
70. Назвіть критерії, за якими проводиться вибір програмного забезпечення.
71. Розкрийте напрями проектного аналізу.
72. Розкрийте суть автоматизації управління проектами.
73. Наведіть послідовність розробки організаційних структур для виконання проекту.
74. Наведіть структурні елементи автоматизованої системи управління проектами.
75. Охарактеризуйте основні форми зовнішніх організаційних структур у проектах.
76. Назвіть основні показники методу освоєного обсягу.
77. Охарактеризуйте основні форми внутрішньої структури у проектах.
78. Розкрийте метод освоєного обсягу (EV).
79. Розкрийте сутність планування проекту.
80. Охарактеризуйте основні інструменти контролю виконання проекту.
81. Охарактеризуйте основні та допоміжні процесу планування проекту.
82. Охарактеризуйте модифіковані варіанти методу детального контролю.
83. Перерахуйте структурні розділи плану проекту, коротко охарактеризуйте кожний з них.
84. Обґрунтуйте вибір методу контролю виконання роботи.
85. Поясніть у чому полягає різниця між планом проекту і базовим планом.
86. Дайте визначення моніторингу виконання робіт з проекту.
87. Наведіть класифікацію планів проекту.
88. Охарактеризуйте основні види контролю у проектах.
89. Розкрийте поняття «зміст» у контексті проекту.
90. Охарактеризуйте модель планування та контролю проектів.

91. Розкрийте процеси управління змістом проекту.
92. Наведіть основні етапи контролю у проектах.
93. Назвіть основні задачі структуризації проекту.
94. Перелічіть можливі варіанти дій проектного менеджера у випадку відхилень проекту від плану.
95. Дайте коротку характеристику основним видам структуризації проекту.
96. Назвіть переваги та недоліки методів контролю фактичного виконання.
97. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проекту.
98. Розкрийте зміст контролювання процесами виконання проекту.
99. Поясніть, що таке матриця відповідальності.

## ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ СТУДЕНТІВ

1. Дайте визначення життєвому циклу соціокультурного проекту, назвіть основні його фази, стадії.
2. Наведіть класифікацію проектів.
3. Дайте визначення «соціокультурний проект» та визначте за якими ознаками проект відрізняють від інших видів діяльності.
4. Назвіть види діяльності у сучасному бізнесі, які можна віднести до проектно-орієнтованих.
5. Назвіть основних учасників проекту.
6. Назвіть основні причини, що обумовили виокремлення проектного менеджменту у спеціальну сферу діяльності
7. Назвіть основні цілі управління проектами.
8. Назвіть основні цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.
9. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності.
10. Назвіть умови конструктивного вирішення конфлікту.
11. Опишіть функції проектного менеджменту.
12. Охарактеризуйте концепцію управління якістю проекту.
13. Охарактеризуйте методи управління конфліктом.
14. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проекту.
15. Охарактеризуйте системну модель управління проектами.
16. Охарактеризуйте чинники, які використовують для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту.
17. Перелічіть методи навчання персоналу у проектах.
18. Перелічіть міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектною діяльності
19. Перелічіть та коротко охарактеризуйте методи планування, забезпечення, контролю якості.
20. Перелічіть та коротко охарактеризуйте процеси в управлінні проектами.
21. Перелічіть функції організаційної культури.
22. Поясніть сутність управління комунікаціями проекту.
23. Поясніть різницю між життєвим циклом проекту та життєвим циклом продукту.
24. Розкрийте зміст управління проектами.
25. Розкрийте зміст якості проекту.
26. Розкрийте процес планування управління комунікаціями у проектах.
27. Розкрийте систему нагородження та заохочення команди проекту для ефективної роботи.
28. Розкрийте структуру системи формування і управління командою проекту.
29. Розкрийте структуру Формуляру проекту.
30. Розкрийте сутність поняття «організаційна культура».



## ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

1. Основні поняття. Об'єкт, предмет навчальної дисципліни.
2. Мета і завдання.
3. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту
4. Класифікація та функції інновацій
5. Характеристика інноваційного процесу
6. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій
7. Поняття інноваційного проекту та його ознаки
8. Класифікація інноваційних соціокультурних проектів
9. Оточення та учасники проекту
10. Життєвий цикл соціокультурного проекту і послуг
11. Зміст управління інноваційним проектом
12. Процеси управління інноваційними соціокультурними проектами
13. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності
14. Структура і зміст стандартів управління проектами
15. Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами
16. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами
17. Організаційно-технологічні моделі планування соціокультурних проектів
18. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту
19. Базові засади створення організаційної структури проекту
20. Організаційні структури управління інноваційними процесами проектами
21. Особливості матричної структури управління проектами
22. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів
23. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів
24. Експертиза окремих аспектів проекту
25. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності
26. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту
27. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів
28. Джерела і форми фінансування інновацій
29. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств
30. Зовнішні джерела фінансування інновацій
31. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів
32. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів
33. Поняття ризику та невизначеності, види проектних ризиків
34. Особливості управління проектними ризиками
35. Методи аналізу ризиків проекту
36. Механізми зниження та протидії ризикам
37. Формування команди та організація взаємодії учасників проекту
38. Етапи розвитку та механізми аутопоезису команди інноваційного проекту
39. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту
40. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту
41. Стратегії та управління розвитком закладів сфери соціокультурних послуг
42. Класифікація шкіл стратегічного управління
43. Проблеми стратегічного управління розвитком закладів сфери соціокультурних послуг
44. Підходи до координації розвитку ієрархічних систем

45. Підходи щодо розв'язання інвестиційних задач розвитку закладів сфери соціокультурних послуг
46. Задача фінансового забезпечення інвестиційних проектів розвитку закладів сфери соціокультурних послуг і підходи до її розв'язання
47. Система ключових показників діяльності як інформаційна основа стратегічного управління підприємством
48. Формування задачі розвитку в межах стратегічного управління
49. Процес формування стратегічної програми розвитку підприємства
50. Процес розробки інвестиційної програми розвитку закладів
51. Метод визначення ситуації на ринку інвестицій
52. Метод визначення інвестиційної політики закладів сфери соціокультурних послуг
53. Моделі формування інвестиційних портфелів у стратегічному періоді
54. Процес розробки програми фінансування проектів розвитку та опис методу його реалізації
55. Метод побудови схем фінансування проектів розвитку.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Оберіть правильну відповідь.

**1. Мета проектного аналізу:**

- а) вивчити аспекти, пов'язані з визначенням дохідності інвестиційних проектів;
- б) встановити "цінність" проекту, яка визначається різницею між його вигодами та затратами; в) визначити ефективність інвестиційних проектів для прийняття оптимальних інвестиційних рішень, які забезпечують максимізацію не лише приватного, але й суспільного добробуту.

**2. Проектний аналіз вивчає сукупність методів і прийомів, за допомогою яких можна розробити оптимальний проект документально та визначити умови його успішної реалізації:**

- а) так;
- б) ні.

**3. Що є основним завданням проектного аналізу:**

- а) визначення грошових потоків;
- б) визначення цінності проекту;
- в) визначення життєвого циклу проекту?

**4. З позиції його природи походження проект можна визначити як:**

- а) щось, що замислюється або планується;
- б) процес переходу з початкового стану до кінцевого;
- в) завдання з певними вихідними даними та потрібними ресурсами;
- г) сукупність певних елементів та зв'язків між ними, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

**5. Комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу за умови встановлених ресурсних обмежень – це:**

- а) місія проекту;
- б) місія програми;
- в) проект;
- г) програма.

**6. Проектний аналіз – це:**

- а) сукупність методів і прийомів для розроблення та оцінювання проектів, як інструмент планування та розвитку діяльності;
- б) засіб організації найкращого вибору серед альтернативних варіантів за допомогою моделювання ситуації конкурентного ринку;
- в) методи оцінювання ефективності інвестицій;
- г) певна філософія бізнесу;
- д) це методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що, в свою чергу, дає можливість здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

**7. У разі наявності інфляції, у Проектному аналізі рекомендується:**

- а) здійснювати розрахунки на базі поточних цін;
- б) корегувати поточні ціни, зменшуючи чи підвищуючи їх стежити, наскільки ціни на товари менше чи більше від загального зростання цін;
- в) нічого не здійснювати;
- г) використовувати тіншові ціни.

**8. На всіх етапах проектного циклу здійснюється аналіз його основних аспектів, а саме у такій послідовності:**

- а) економічний аналіз;
- б) екологічний аналіз;
- 10 в) маркетинговий аналіз;
- г) технічний аналіз;
- д) фінансовий аналіз;
- е) інституційний аналіз;
- є) соціальний аналіз.

**9. Принцип стратегічного планування «баланс ризиків» означає:**

- а) ресурси повністю концентруються на окремій стратегії та розроблення стратегій проекту потребує розумного балансу між різними ризиками;
- б) співробітництво з діловими партнерами в рамках коаліційної стратегії;
- в) інвестиційний проект має плануватися настільки, наскільки можливо, щоб уникнути слабих місць і сконцентрувати зусилля в місцях можливого успіху.

**10 Розроблення стратегії інвестиційного проекту є основним завданням:**

- а) лінійних менеджерів;
- б) головного бухгалтера;
- в) керівника проекту;

г) інвесторів проекту.

**11. Бажаний та доведений результат, який досягнуто в межах певного строку за заданих умов реалізації проекту – це:**

- а) мета проекту;
- б) місія проекту;
- в) результат проекту.

**12. Основною складовою частиною бізнес-проекту є:**

- а) план маркетингу;
- б) капітальний бюджет проекту;
- в) стратегія підприємства;
- г) поточний бюджет проекту;
- д) бізнес план.

**13. У процесі вибору інвестиційної стратегії необхідно передбачити:**

- а) досягнення економічного, соціального ефекту від розглянутих заходів;
- б) одержання найбільшого прибутку на вкладений капітал;
- в) раціональне розпорядження коштами на реалізацію неприбуткових інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення соціального, екологічного, науково-технічного ефекту;
- г) мінімізація інвестиційних ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту;
- д) відповідність заходів, що здійснюються у межах реалізації інвестиційного проекту, законодавчих й інших правових актів України, що регулюють інвестиційну діяльність.

**14. Визначте послідовність розроблення стратегії інвестиційного проекту у передінвестиційних дослідженнях:**

- а) планування реалізації стратегії, планування витрат та комбінування необхідних ресурсів;
- б) контроль та адоптація стратегії в часі реалізації та функціонування бізнес-проекту;
- в) визначення функціональних цілей та стратегій;
- г) вибір стратегії проекту;
- д) формування загальних цілей ділового проекту;
- е) визначення найближчих цілей проекту;
- є) розроблення правильного сполучення функціональних цілей та стратегій.

**15. Послідовність розрахунку витрат під час розроблення капітального бюджету інвестиційного проекту:**

- а) уточнення обсягу капітальних витрат поточного періоду відповідно до сучасних вимог НТП і коректив, внесених підрядником;
- б) уточнення первісного обсягу капітальних витрат з урахуванням резерву фінансових коштів, передбаченого в контракті з підрядником, на покриття непередбачених витрат;
- в) уточнення обсягу і структури капітальних витрат у зв'язку зі зміною цін у звітному періоді;
- г) вичленовування із загального обсягу капітальних витрат, визначених бізнес-планом, тієї їх частки, що належить до розглянутого поточного періоду.

**16. Які ознаки не належать до проекту:**

- а) неповторність;
- б) необмеженість ресурсів;
- в) обмеженість у часі;
- г) обмеженість ресурсів.

**17. За масштабом проекти класифікують на:**

- а) проект, програма, система;
- б) малі, середні, мегапроекти;
- в) короткострокові, середньострокові, мегапроекти;
- г) прості та складні;
- д) мультипроекти, монопроекти.

**18. Гарантія якості, установка, пакет послуг і кредит становить такий аспект продукту, що купують, – це:**

- а) основний продукт;
- б) формальний продукт;
- в) додатковий продукт.

**19. За сферою діяльності виокремлюють такі види проектів:**

- а) інвестиційні та інноваційні;
- б) комерційні та некомерційні;
- в) виробничі, дослідницькі та соціальні;
- г) альтернативні та незалежні.

**20. За видом проекти бувають:**

- 1) інноваційні;
- 2) дослідницькі;
- 3) інвестиційні; 4) навчально-освітні;
- 5) комбіновані.

**21. За типом проектів виокремлюють такі проекти:**

- 1) соціально-технічні;

- 2) організаційні;
- 3) управлінські;
- 4) інформаційні;
- 5) інтегровані.

**22. Випробування, прийом об'єкта, робоча документація належать до ... стадії життєвого циклу проекту:**

- а) задуму;
- б) дослідження проблеми;
- в) розроблення концепції;
- г) детального пророблення; д) проектування;
- е) використання;
- є) ліквідації.

**23. Життєвий цикл проекту – це:**

- а) час від першої затрати до останньої вигоди проекту;
- б) час від ідеї проекту до початку його інвестування;
- в) час затвердження місії проекту

Тест 53. Життєвий цикл проекту складається з таких фаз:

- а) передінвестиційної та експлуатаційної;
- б) передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної;
- в) передінвестиційної, інвестиційної та завершальної.

**24. Визначення інвестиційних можливостей належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**25. Попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**26. Придбання та передача технології належать до:**

- а) передінвестиційної фази проекту; б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**27. Придбання землі належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту; в) експлуатаційної фази проекту.

**28. Будівельні роботи належать до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**29. Встановлення обладнання належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**30. Набір та навчання персоналу належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.

**31. Здача в експлуатацію та запуск належать до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту.
- г) експлуатаційної фази проекту.

**32. Згідно з підходом Всесвітнього банку етапи життєвого циклу проекту такі:**

- а) визначення;
- б) фінансове забезпечення;
- в) розроблення та експертиза;
- г) реалізація;
- д) завершальна оцінювання.

**33. На стадії ..... забезпечується ретельне зовнішнє та внутрішнє оцінювання всіх аспектів та очікуваних наслідків проекту:**

- а) ідентифікації;
- б) розроблення та експертизи;
- в) реалізації;
- г) переговорів;
- д) завершального оцінювання.

**34. Введення в експлуатацію, упровадження, техобслуговування, експлуатація належать до .... стадії життєвого циклу проекту:**

- а) задуму;
- б) розроблення концепції;
- в) проектування;
- г) використання;
- д) ліквідації.

**На стадії ..... формуються ідеї, спричинені необхідністю рішення проблем незадоволеності, що виникли:**

- а) ідентифікації;
- б) розроблення та експертизи;
- в) реалізації;
- г) переговорів;
- д) завершального оцінювання.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Березін, О. В. Управління проектами : навч. посібник / Олександр Вікторович Березін, М. Г. Безпарточний. Суми : Універст. книга, 2021. 272 с.
2. Гевко, І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. Київ. Кондор, 2020. 187 с.
3. Гербен, В. Д. 25 ключових моделей управління / ван ден Берг Гербен, Пол Пітерсма ; пер.з англ. В.Луненко. Харків. Ранок: Фабула, 2020.
4. Проектний аналіз : навч.посібник / за ред. В.А.Карпова. Київ. ВД Кондор, 2019. 324 с.
5. Мостенська, Т. Л. Управління проектами : навчальний посібник / Т. Л. Мостенська, Т. В. Лобунець. Київ. Кондор, 2018. 132 с.
6. Кучеренко, В. Р. Управління проектами в підприємницьких структурах : навч. посіб. / Віктор Романович Кучеренко, Е. А. Кузнєцов, О. С. Маркітан. Рек. МОН. Харків. Бурун Книга, 2010. – 272 с.
7. Тарасюк, Г. М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Галина Миколаївна. Тарасюк. 2-е вид. Київ. Каравела, 2006.320 с.
8. Батенко, Л. П. Управління проектами : навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ. КНЕУ, 2003. 231 с.
9. Бушуєва, Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч.посібник / Н. С. Бушуєва. Київ. Саммит-книга, 2010. 200 с.
10. Кобиляцький, Л. С. Управління проектами : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. Київ. МАУП, 2002. 200 с.
11. Ноздріна, Л. В. Управління проектами : підручник / Лариса Василівна Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. Рек.МОН. Київ. ЦУЛ, 2010. 432 с.
12. Тарасюк, Г. М. Управління проектами : навч. посібник / Г. М. Тарасюк. Київ. Каравела, 2004. 344 с.
13. Тян, Р. Б. Управління проектами : підручник / Р. Б. Тян, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко. Рек. МОН. Київ. ЦНЛ, 2003. 224 с.
14. Бізнес-планування та управління проектами : навч.посібник / за ред. П.Г.Ільчука. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 216 с.
15. Прийняття управлінських рішень : навч.посібник / за ред. Ю.Є.Петруні. Київ. ЦУЛ, 2020. 216 с.

## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

**Авторизація робіт.** Дозвіл або вказівка, зазвичай в письмовому вигляді, почати роботи з певної планової операції, пакету робіт або контрольного рахунку. Метод санкціонування робіт проекту, що гарантує виконання робіт зазначеною організацією протягом потрібного часу та у потрібній послідовності операцій.

**Агрегована операція.** Група пов'язаних планових операцій, об'єднана на певному рівні й відображена у вигляді однієї операції цього рівня. Див. також Підпроект і Підмережа.

**Адміністрування контрактів.** Процес керування контрактом і взаєминами між покупцем і продавцем, вивчення й документування діяльності продавця, щоб визначити необхідні коригувальні дії й забезпечити ґрунт для подальших стосунків із продавцем, керуючи змінами, пов'язаними з контрактом, і, якщо буде потреба, контрактними взаєминами із зовнішнім покупцем проекту.

**Активи організаційного процесу.** Будь-які активи, що стосуються процесу, у всіх організаціях, що беруть участь у проекті, які впливають або можуть впливати на успіх проекту. Ці активи включають формальні й неформальні плани, стратегії, процедури й керівництва. Також вони включають бази знань організацій, такі як бази накопичених знань і історичної інформації.

**Аналіз відхилень.** Метод розкладання загального відхилення сукупності змінних змісту, вартості й розкладів на відхилення окремих елементів, які пов'язані з певними факторами, що впливають ці змінні.

**Аналіз дерева рішень.** Дерево рішень – це граф, що описує процес ухвалення рішення шляхом розгляду альтернатив і наслідків вибору тієї чи іншої наявної альтернативи. Використовується у випадках, коли майбутні сценарії або результат операцій неясні. На дереві відображаються ймовірності й значення затрат і вигід кожного логічного ланцюга подій і майбутніх рішень і використовується аналіз очікуваної грошової вартості для допомоги у визначенні відносної вартості альтернативних операцій.

**Аналіз мережі розкладу.** Метод визначення ранніх і пізніх початків та ранніх і пізніх завершень для невиконаних планових операцій проекту.

**Аналіз очікуваної грошової вартості.** Статистичний метод, за допомогою якого обчислюється середній результат, коли в майбутньому є сценарії, які можуть реалізуватися, а можуть і не відбутися. Зазвичай цей метод використовується в межах аналізу дерева рішень. Для аналізу ризиків вартості й розкладів рекомендується застосовувати симуляційне моделювання, тому що воно є потужнішим і зменшує ймовірність неправильного застосування в порівнянні з аналізом очікуваної грошової вартості.

**Аналіз першопричини.** Аналітичний метод, орієнтований на виявлення основної причини відхилення, дефекту або ризику. Одна первісна причина може мати декілька наслідків.

**Аналіз припущень.** Метод, що аналізує точність припущень і ідентифікує ризики проекту, викликані неточністю, суперечливістю або неповнотою припущень.

**Аналіз резервів.** Методи аналізу, що служать для визначення істотних характеристик і взаємозв'язків елементів у плані керування проектом з метою встановлення резерву для тривалості розкладу, бюджету, оціночної вартості або коштів проекту.

**Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.** Метод збирання інформації, що вивчає проєкт із погляду кожного сильного та слабого боку проекту, його сприятливих можливостей і загроз, щоб збільшити охоплення ризиків, розглянутих у межах керування ризиками.

**Аналіз тенденцій.** Аналітичний метод, що використовує математичні моделі для прогнозування результатів у майбутньому на підставі історичних даних. За допомогою цього методу визначається відхилення від базового плану за затратами, термінами або змістом з використанням даних попередніх періодів звітності, й прогнозування значення відхилення певного параметра в певний момент часу у майбутньому, за умови що до процесу виконання проекту не будуть вноситися зміни.

**Аналіз характеру й наслідків відмов.** Аналітична процедура, у якій кожний потенційний характер відмови в кожному елементі продукту аналізується з метою визначення його впливу на надійність цього елемента як разом з іншими можливими характеристиками відмов, так і окремо, вплив на надійність продукту або системи загалом й на функціональність елемента, або вивчення всіх можливостей виникнення несправності продукту. Також оцінюються заходи, заплановані для зменшення можливості появи несправності й зведення до мінімуму її наслідків.

**Аналіз чутливості.** Метод кількісного аналізу ризиків і моделювання, що використовується для визначення ризиків з найбільшим можливим впливом на проєкт. У процесі аналізу встановлюється, як невизначеність кожного елемента проекту впливає на мету проекту, якщо інші невизначені елементи мають базові значення.

### Б

**База даних ризиків.** Сховище для збирання, опрацювання й аналізу даних, отриманих і використаних у процесах керування ризиками.

**База накопичених знань.** Сховище історичної інформації й накопичених знань про результати прийнятих у минулому рішень щодо обрання проєктів та їх виконання.

**Базове завершення.** Термін завершення планової операції в схваленому базовому плані розкладу.

**Базовий план.** Затверджений план із зазначеними фазами в часі (проєкту, елементів ієрархічної структури робіт, пакета робіт або планової операції); Зазвичай позначає поточний базовий план. Часто вживається з уточненням (наприклад «базовий план за вартістю», «базовий план розкладу», «базовий план виконання», «базовий план технічної частини»).

**Базовий план виконання.** Схвалений план робіт проєкту, з яким порівнюється стан поточного виконання проєкту й стосовно якого визначаються відхилення для цілей керування. Базовий план виконання зазвичай включає параметри змісту, розкладу й вартості проєкту, але також може включати технічні параметри й параметри якості.

**Базовий початок.** Термін початку планової операції в схваленому базовому плані розкладу.

**Безпосереднє виконання й керування виконанням проєкту.** Процес виконання робіт, зазначених у плані керування проєктом для досягнення вимог проєкту, зазначених в описанні змісту проєкту.

**Бюджет.** Затверджена оцінка проєкту, будь-якого елемента ієрархічної структури робіт або будь-якої планової операції.



**Бюджет по завершенні.** Сума всіх складових бюджету, встановлених для робіт, що виконуються у межах проєкту, елемента ієрархічної структури робіт або планової операції. Загальний плановий об'єм проєкту.

**Вартісне оцінювання.** Процес розроблення приблизного оцінювання вартості ресурсів, що вимагаються для завершення операцій проєкту.[⇒]

**Вартість.** Грошове представлення, або ціна операцій проєкту чи елементів, що включає ціну (у грошовому виразі) ресурсів, необхідних для виконання й завершення операції або елемента чи для виготовлення елемента. Конкретна вартість може бути складена з вартостей елементів, включаючи прямі затрати праці, інші прямі затрати, непрямі затрати праці, інші непрямі затрати й ціну закупівлі. Див. також Фактична вартість.

**Вартість якості.** Визначення затрат, пов'язаних із забезпеченням якості. Затрати на профілактику й затрати на оцінювання (затрати на відповідність) включають вартість планування якості, контролю якості й забезпечення якості для відповідності вимогам (тобто навчання, системи контролю якості тощо). Затрати внаслідок відмови (затрати на невідповідність) включають вартість доопрацювання невідповідних продуктів, елементів або процесів, вартість гарантійних робіт і неповоротних втрат, а також зменшення репутації.

**Верифікація.** Метод оцінювання елемента або продукту наприкінці фази або проєкту з метою впевнитися, що він відповідає зазначеним вимогам.

**Верифікація змісту.** Процес формалізації приймання завершених результатів постачання проєкту.

**Визначення взаємозв'язків операцій.** Процес визначення й документування залежностей між плановими операціями.

**Визначення змісту.** Процес розроблення докладного описання змісту проєкту, що стане основою для прийняття рішень в майбутньому.

**Визначення складу операцій.** Процес визначення конкретних планових операцій, які необхідно виконати для одержання різноманітних результатів постачання проєкту.

**Виконання.** Керівництво, керування, виконання й здійснення робіт проєкту, досягнення результатів постачання й подання інформації про виконання роботи.

**Виконуюча організація.** Підприємство, персонал якого безпосередньо бере участь у роботі над проєктом.

**Вимога.** Певні умови або характеристики, яким повинні відповідати або які повинні мати система, продукт, послуга, результат або елемент відповідно до контракту. Вимоги включають надані в кількісній формі й документовані запити, побажання й очікування спонсора, замовника й інших учасників проєкту.

**Виправлення дефекту.** Формалізована ідентифікація дефектів в елементі проєкту з поданням рекомендації або виправити дефект, або повністю замінити елемент.

**Вирівнювання ресурсів.** Будь-яка форма аналізу мережі розкладу, при якій терміни (дати початку й завершення) визначаються з урахуванням обмежень на ресурси (наприклад, обмежена доступність ресурсів).

**Вихід процесу.** Продукт, результат або послуга, що з'явилися в результаті процесу, може бути входом для наступного процесу.

**Випередження.** Доповнення до логічного взаємозв'язку, що визначає випередження термінів можливого виконання наступної операції. Наприклад, при логічному взаємозв'язку «завершення-початок із випередженням в 10 днів» наступна операція може початися за 10 днів до закінчення попередньої операції. Див. також Затримка.

**Відношення передування.** Термін, що використовується для позначення логічних взаємозв'язків між роботами мережі. Терміни «відношення передування», «логічний взаємозв'язок» і «залежність» є еквівалентними.

**Відсоток виконання.** Оцінка (у відсотках) частки виконаних робіт операції або елемента ієрархічної структури робіт.

**Відхилення.** Відхилення, що піддається вимірюванню, від базового або очікуваного значення.

**Відхилення за вартістю.** Показник вартісного виконання проєкту. Різниця між освоєним об'ємом і фактичною вартістю. Позитивне значення відповідає сприятливим умовам, а негативне значення – несприятливим.

**Відхилення за термінами.** Показник виконання розкладу проєкту. Різниця між освоєним об'ємом і плановим об'ємом. Див. також Керування освоєним об'ємом.

**Вільний резерв часу.** Проміжок часу, на який можна затримати виконання планової операції без затримки раннього початку безпосередньо наступних планових операцій. Див. також Повний резерв часу.

**Віртуальна команда.** Група осіб зі спільними цілями, що виконують свої ролі, які в процесі співробітництва практично не спілкуються безпосередньо. Цей метод у різних формах часто використовується для забезпечення комунікацій між учасниками команди. Віртуальні команди можуть бути складені з людей, розділених більшими відстанями.

**Вторинний ризик.** Ризик, що виникає в результаті застосування реагування на ризики.

**Вхід процесу.** Довільний елемент, зовнішній чи внутрішній для проєкту, який є необхідним для того, щоб розпочати процес, що може бути виходом попереднього процесу.

Г

**Гістограма ресурсів.** Стовпчикова горизонтальна діаграма, що відображає інтенсивність споживання ресурсу в часі. Доступність ресурсу може бути зображена у вигляді лінії для можливості порівняння.

**Група процесів керування проєктом.** Логічне об'єднання процесів керування проєктом, описане в РМВОК. Групами процесів керування проєктами є процеси ініціації, планування, виконання, моніторингу й завершення.

**Дата завершення.** Момент часу, пов'язаний із завершенням планової операції. Зазвичай вживається із прикметником – фактична, планова, очікувана, розрахункова, рання, пізня, базова, директивна або поточна.

**Дата початку.** Дата початку планової операції, зазвичай вживається з уточненням: фактична, планова, очікувана, розрахункова, рання, пізня, базова, директивна або поточна.

**Декомпозиція.** Метод планування, що ґрунтується на розбитті змісту проєкту й результатів постачання проєкту на дрібніші й легко керовані елементи доти, поки роботи проєкту, пов'язані з виконанням змісту проєкту й забезпеченням результатів постачання, не стануть визначеними досить докладно для їх виконання, відстежування й моніторингу.

**Дефект.** Недосконалість або недогляд в елементі проєкту, внаслідок чого цей елемент не відповідає вимогам або характеристикам і повинен бути або виправлений, або замінений.

**Джерело впливу.** Особи або групи, які безпосередньо не пов'язані з одержанням або використанням продукту проєкту, але які, внаслідок їх становища в організації замовника, можуть позитивно або негативно вплинути на перебіг виконання проєкту.

**Директивна дата виконання.** Дата, що обмежує можливі терміни завершення планової операції.

**Директивний розклад.** Розклад, перероблений в порівняльних цілях під час аналізу мережі розкладу, що може відрізнятися від базового розкладу.

**Дискретна трудомісткість.** Трудомісткість, що безпосередньо порівняльна з певними елементами ієрархічної структури робіт і результатами постачання і яка може бути безпосередньо спланована й виміряна.

**Дисципліна.** Область діяльності, що вимагає особливих знань і має певне зведення правил, що обумовлюють виконання робіт.

**Діаграма впливу.** Графічне подання ситуацій, що відображає взаємні впливи, зв'язки подій в часі і інші відношення між змінними й результатами проекту.

**Діаграма залежностей.** Відображення у вигляді діаграми входів, дій у процесі й виходів одного або декількох процесів у системі.

**Діаграма Парето.** Гістограма залежності частоти настання результатів від їхніх причин.

**Довідник команди проекту.** Документований перелік учасників команди проекту, паролів у проекті й інформації про комунікації.

**Документація з постачань.** Документи, що використовуються в торгах і пропозиціях, включають запрошення до пропозицій, запрошення до переговорів, запит інформації, запит розцінок, запит пропозиції покупця й відповіді продавця.

**Доопрацювання.** Дія, почата для приведення дефектних або неприйнятних елементів у відповідність із вимогами або характеристиками.

**Дуга.** Графічне подання планової операції за допомогою методу «операції–дуги» або логічних взаємозв'язків між плановими операціями за допомогою методу «операції-вершини».

**Думка замовника.** Метод планування, що використовується для надання продуктів, послуг і результатів, які повністю відображають вимоги замовника, за допомогою перетворення цих вимог у відповідні технічні вимоги для кожної фази розроблення продукту проекту.

**Експертні оцінки.** Твердження, що надаються на підставі компетенції в області застосування, області знань, дисципліні, промисловості й т. ін., що відповідають операції, яка виконується. Експертизу можуть здійснювати як групи, так і окремі особи, що володіють спеціалізованою освітою, знанням, навичками, досвідом або навчанням.

**Елемент ієрархічної структури робіт.** Компонент в ієрархічній структурі робіт, що може перебувати на будь-якому рівні.

**Журнал.** Документ, що використовується для запису й описання або позначення деяких елементів під час виконання процесу або операції. Зазвичай використовується з уточненням, наприклад: «журнал проблем», «журнал контролю якості».

**Завдання.** Термін для позначення роботи, значення й розташування якої в структурованому плані робіт проекту може розрізнятися залежно від області застосування, галузі й виробника програмного забезпечення з керування проектами.

**Завершальні процеси.** Процеси, що виконуються для формального завершення всіх операцій проекту або фази й передачі отриманого продукту іншим або для завершення зупиненого проекту.

**Завершення.** Завершення. Логічний взаємозв'язок, при якому завершення робіт наступної операції неможливо до моменту завершення попередньої операції. Див. також Логічний взаємозв'язок.

**Завершення-Початок.** Логічний взаємозв'язок, при якому початок робіт наступної операції залежить від завершення робіт попередньої операції. Див. також Логічний взаємозв'язок.

**Загроза.** Умова або ситуація, несприятливі для проекту, несприятливий збіг обставин, негативний перебіг подій, ризик, що буде мати негативний вплив на мету проекту або можливість негативних змін.

**Задokumentована процедура.** Письмове формалізоване описання реалізації операції, процесу, методу або методології.

**Закриття контракту.** Процес закриття й оплати контракту, включаючи врегулювання всіх відкритих питань і завершення кожного складового контракту.

**Закриття проекту.** Процес завершення всіх операцій всіх груп процесів проекту з метою формального завершення проекту або фази.

**Залишковий ризик.** Ризик, що залишився після застосування реагування на ризики.

**Залишкова тривалість.** Час у календарних одиницях між звітною датою розкладу проекту й датою завершення планової операції, у якій є фактичний початок. Вона позначає час, необхідний для завершення планової операції у випадку, коли роботи вже почалися.

**Замовник.** Особа або організація, які будуть використовувати продукт, послугу або результат проекту.

**Запит (подання) на зміну.** Запити на збільшення або зменшення обсягу змісту проекту, зміну стратегій, процесів, планів або процедур, зміну цін або бюджетів або перегляд розкладу. Запити на зміну можуть бути прямими або непрямыми, зовнішніми або внутрішніми, а також обумовленими або не обумовленими законами чи контрактом. Опрацьовуються лише задokumentовані запити на зміни, а виконуються лише схвалені запити на зміну.

**Запит (подання) на отримання інформації.** Тип документа з постачань, за допомогою якого покупець просить потенційного продавця надати йому ту або іншу інформацію про продукт, послугу або можливості продавця.

**Запит (подання) на отримання інформації в продавців.** Процес збирання інформації, розцінок, цін, пропозицій належним чином.

**Запит (подання) на пропозиції.** Тип документа з постачань, що використовується для запиту пропозицій продуктів або послуг у визначених продавців. В окремих областях застосування цей термін може мати вужче або спеціалізоване значення.

**Запит (подання) на розцінки.** Тип документа з постачань, що використовується для запиту в передбачених продавців цін, що пропонуються на звичайні або стандартні продукти чи послуги. Іноді використовується замість запиту пропозиції.

**Запрошення до пропозицій.** У загальному випадку значення цього терміна ідентично запиту пропозиції. В окремих областях застосування цей термін може мати вужче або специфічне значення.

**Затримка.** Доповнення до логічного взаємозв'язку, що визначає затримання виконання наступної операції. Наприклад, при логічному взаємозв'язку Завершення-Початок із затримкою в 10 днів наступна операція може початися не раніше, ніж через 10 днів після закінчення попередньої операції.

**Звіт про відхилення.** Документ, що включає лише істотні відхилення від плану.

**Звіти про виконання.** Документи й презентації, що забезпечують систематизоване й узагальнене подання інформації про виконання робіт, розрахунки й параметри керування, освоєним об'ємом і аналізи прогресу й стану робіт проекту. Зазвичай звіти про виконання надаються у формі стовпчикових горизонтальних діаграм, S-Кривих, гістограм, таблиць і мережевої діаграми розкладу проекту, на якій показаний поточний стан розкладу.

**Звітна дата.** Дата, до моменту настання якої або безпосередньо по якій у системі звітності проєкту сформовані звіти про фактичний стан і виконання.

**Звітність з виконання.** Процес збирання й поширення інформації про виконання. Сюди включаються звіти про поточний стан, оцінка прогресу й прогнози.

**Зворотний хід.** Визначення пізнього закінчення й пізнього початку незавершених частин всіх планових операцій. Визначається в результаті розрахунку проєкту від дати завершення проєкту до початку на підставі логіки мережі (відношень передування) розкладу.

**Зібрання знань («тіло знань»)** з керування проєктами. Збірний термін, що охоплює суму професійних знань з керування проєктами. Як і в інших професійних областях, таких як юриспруденція, медицина, бухгалтерський облік, збирання знань спирається на практиків і теоретиків, які використовують і поглиблюють ці знання. Повне збирання знань з керування проєктами включає практики, які зарекомендували себе або традиційні практики, що широко використовуються, а також інноваційні практики, що недавно з'явилися. Збирання знань включає як опубліковані, так і неопубліковані матеріали й постійно розростається.

**Злиття шляхів.** Об'єднання паралельних шляхів у мережі розкладів в одній вершині на мережевій діаграмі розкладу проєкту. Злиття шляхів характеризується плановою операцією, у якій є декілька попередніх операцій.

**Зміна змісту.** Будь-які зміни змісту проєкту. Зміна змісту зазвичай спричиняє перегляд термінів і вартості проєкту.

**Зміст.** Сукупність продуктів, послуг і результатів, що є предметом проєкту. Див. також Зміст проєкту й Зміст продукту.

**Зміст продукту.** Властивості й функції, які характеризують продукт, послугу чи результат.

**Зміст проєкту.** Роботи, які необхідно виконати, щоб одержати продукт, послугу або результат із зазначеними характеристиками й функціями.

**Зміст робіт контракту.** Описання продуктів, послуг або результатів, що постачаються за контрактом.

**Зміст роботи.** Описання продуктів, що постачаються, послуг або результатів.

**Зсув змісту.** Включення нових характеристик і функцій до змісту проєкту без вивчення впливу цього включення на терміни, вартість і ресурси або без схвалення замовника.

**Ідентифікатор операції.** Унікальне позначення з букв та цифр, що присвоюється кожній плановій операції, щоб відрізнити її від інших операцій. Він унікальний для кожної мережевої діаграми розкладу проєкту.

**Ідентифікація ризиків.** Процес визначення того, які ризики здатні вплинути на проєкт і документування характеристик цих ризиків.

**Ієрархічна структура ресурсів.** Ієрархічна структура ресурсів, розбита за категоріями і типом ресурсів використовується при вирівнюванні ресурсів у розкладі, а також для розроблення розкладів з обмеженими ресурсами, також можна використовувати для визначення й аналізу призначення виконавців у проєкті.

**Ієрархічна структура ризиків.** Ієрархічно організоване подання відомих ризиків проєкту, розподілених за категоріями і підкатегоріям ризику, що вказує різноманітні області й причини можливих ризиків. Ієрархічна структура ризиків часто підлаштовується під конкретні типи проєктів.

**Ієрархічна структура робіт (ICP).** Орієнтована на результат постачання ієрархічна декомпозиція робіт, що виконується командою проєкту з метою досягнення цілей проєкту й необхідних результатів постачання. З її допомогою структурується й визначається весь зміст проєкту. Кожний наступний рівень ієрархії відображає детальніше визначення елементів проєкту.

**Ініціатор.** Особа або організація, у якій є як можливість, так і повноваження для початку проєкту.

**Ініціація проєкту.** Запуск процесу, що може завершитися авторизацією й визначенням змісту нового проєкту.

**Інспекція.** Обстеження й вивчення з метою перевірити, чи відповідає операція, елемент, продукт, результат або послуга зазначеним вимогам.[⇒]

**Інструмент.** Щось відчутне, наприклад шаблон або комп'ютерна програма, що використовується при виконанні операції з метою одержання продукту або результату.

**Інформаційна система керування проєктами.** Інформаційна система, що складається з інструментів і методів, що використовуються для збирання, інтеграції й поширення результатів процесів керування проєктами. Вона використовується для підтримання всіх аспектів проєкту від ініціації до завершення.

**Інформація про виконання робіт.** Інформація й дані про стан планових операцій проєкту, які виконуються, що збирається в межах керівництва й процесів керування виконанням проєкту. Інформація про виконання містить у собі: стан результатів постачання; стан запитів на зміни, корегуючі та попереджуючі дії, виправлення дефектів; прогнози завершення; підтверджений відсоток фізичного виконання робіт; отримане значення технічного вимірювання виконання; дати початку й завершення планових операцій.

**Історична інформація.** Документи й дані з попередніх проєктів, включаючи архіви проєктів, записи, кореспонденцію, закриті контракти й проєкти.

**Календар проєкту.** Календар робочих днів або змін, що встановлює дати, у які виконуються планові операції, і неробочі дні, тобто дати, у які планові операції не виконуються. Зазвичай в календарі вказуються свята, вихідні й зміни. Див. також Календар ресурсів.

**Календар ресурсів.** Календар робочих і неробочих днів, що визначає, у які дати кожен ресурс може або не може бути використаний. Зазвичай містить певні робочі й неробочі періоди кожного ресурсу.

**Календарна одиниця.** Найменший відтинок часу, що використовується при розрахунку розкладу проєкту. Зазвичай календарна одиниця – це година, день або тиждень, але також може бути квартал, місяць, зміна й навіть хвилина.

**Категорія ризику.** Група потенційних причин ризику. Причини ризику можуть бути згруповані в такі категорії як технічні, зовнішні, ризики навколишнього середовища й керування проєктами. Категорії можуть включати підкатегорії, наприклад технічна втома, погода або агресивна оцінка.

**Керування змінами.** Ідентифікація, фіксація, схвалення або відхилення й керування внесенням змін у базові плани проєкту.

**Керування командою проєкту.** Процес відстежування діяльності учасників команди, забезпечення зворотного зв'язку, розв'язання проблем і координація змін з метою поліпшення виконання проєкту.

**Керування освоєним об'ємом.** Методологія керування інтеграцією змісту, розкладу й ресурсів, а також об'єктивним вимірюванням виконання проєкту й прогресу. Виконання проєкту вимірюється шляхом визначення планової вартості виконаних робіт (тобто освоєного об'єму) і його наступного порівняння з фактичною вартістю виконаних робіт (тобто фактичною вартістю). Прогрес вимірюється шляхом порівняння освоєного об'єму із плановим об'ємом.

**Керування портфелем.** Централізоване керування одним або декількома портфелями, включаючи ідентифікацію, визначення пріоритетів, авторизацію й керування проектами, програмами й іншими роботами, що стосуються портфеля, для досягнення певних стратегічних цілей.

**Керування програмою.** Централізоване скоординоване керування програмою, що має за завдання досягнення переваг і стратегічних цілей програми.

**Керування розкладом.** Процес керування змінами в розкладі проєкту.

**Керування учасниками проєкту.** Процес керування комунікаціями з метою задоволення вимог і рішення проблем учасників проєкту.

**Кількісний аналіз ризиків.** Процес числового аналізу впливу певних ризиків на мету проєкту загалом.

**Код операції.** Позначення, що включає літери та цифри і допомагає визначити деякі характеристики робіт або ідентифікувати планову операцію, за допомогою якого можна фільтрувати й упорядковувати операції у звітах.

**Код рахунків.** Певна числова система кодування, що використовується для ідентифікації елементів ієрархічної структури робіт.

**Команда керування проєктом.** Учасники команди проєкту, що беруть безпосередню участь в керуванні його операціями. У невеликих проєктах команда керування проєктом може включати практично всіх учасників команди проєкту.

**Команда проєкту.** Всі учасники команди проєкту, включаючи команду керування проєктом, менеджера проєкту й, у деяких випадках, спонсора проєкту.

**Компенсація.** Дещо, віддане або отримане як оплата або винагорода, зазвичай в грошовій формі або у вигляді продуктів, послуг або результатів.[⇒]

**Комунікування.** Процес, за допомогою якого серед людей відбувається обмін інформацією з використанням спільної системи символів, знаків або поведіння.

**Контракт.** Контракт – це взаємна угода, що зобов'язує продавця поставити певний продукт, послугу або результат, а покупця – оплатити його.

**Контракт із відшкодуванням затрат.** Тип контракту, що припускає оплату (відшкодування) покупцем продавцеві його фактичних затрат, а також винагорода, що зазвичай становить прибуток продавця. Затрати зазвичай підрозділяють на прямі й непрямі. До прямих затрат належать видатки, безпосередньо пов'язані з реалізацією проєкту, такі як зарплата учасників команди проєкту. До непрямих затрат, які також називають накладними, загальногосподарськими або адміністративними видатками, зараховують затрати виконуючої організації на ведення бізнесу, розраховані на проєкт, такі як зарплата співробітників, що побічно беруть участь у проєкті, а також оплата спожитої офісом електроенергії. Непрямі затрати зазвичай розраховуються у відсотках від прямих затрат. У контракти з відшкодуванням затрат часто включають пункти із заохоченнями або бонусами за досягнення або поліпшення окремих параметрів проєкту, таких як терміни виконання або спільна вартість.

**Контракт із відшкодуванням затрат плюс винагорода.** Вид контракту з відшкодуванням затрат, при якому покупець відшкодовує продавцеві обумовлені затрати на виконання робіт з контракту, а продавець також одержує винагороду у вигляді обумовленого відсотку з затрат. Винагорода змінюється залежно від фактичної вартості.

**Контракт із відшкодуванням затрат плюс винагорода за результати.** В цьому виді контракту з відшкодуванням затрат покупець відшкодовує постачальникові обумовлені затрати (визначаються умовами договору). Постачальник одержує додатковий дохід при виконанні встановлених критеріїв виконання роботи.

**Контракт із відшкодуванням затрат плюс відсоток від затрат.** Див. Контракт із відшкодуванням затрат плюс винагорода.

**Контракт із відшкодуванням затрат плюс фіксована винагорода.** У цьому виді контракту з відшкодуванням затрат покупець відшкодовує постачальникові обумовлені затрати (визначаються умовами договору) і сплачує фіксовану винагороду.

**Контракт із твердою фіксованою ціною.** Вид контракту з фіксованою ціною, коли покупець платить продавцеві фіксовану суму (відповідно до умов контракту), поза залежністю від затрат продавця.

**Контракт із фіксованою вартістю й винагородою за результати.** Вид контракту, коли покупець платить продавцеві фіксовану суму (відповідно до умов контракту) і виплачує додаткову суму при виконанні продавцем застережених критеріїв.

**Контракт із фіксованою ціною.** Вид контракту, що припускає загальну фіксовану вартість чітко описаного продукту. Контракти з фіксованою ціною можуть припускати заохочення за досягнення або поліпшення окремих параметрів проєкту, таких як терміни виконання. Найпростішою формою контракту з фіксованою вартістю є замовлення на купівлю.

**Контракт «Час і матеріали».** Тип мішаного контракту, що містить елементи контракту з відшкодуванням затрат і контракту з фіксованою ціною. Контракти «Час і матеріали» нагадують контракти з відшкодуванням затрат тим, що вони відкриті, тобто їхні об'єми не визначені в момент укладання. Таким чином, спільна вартість таких контрактів може збільшуватися аналогічно контрактам з відшкодуванням затрат. Цей тип контрактів також нагадує договори з фіксованою ціною. Наприклад, покупець і продавець установлюють одиничні розцінки, якщо, наприклад, обидві сторони домовилися про ставки оплати для певної посадової категорії.

**Контрольна діаграма.** Графічне подання результатів процесу в часі й у порівнянні із установленими контрольними межами, що має осьову лінію, яка допомагає визначити тренд значень за графіком у напрямку кожної з контрольних меж.

**Контрольна подія.** Важливий момент або подія проєкту. Див. також Контрольна подія розкладу.

**Контрольна подія розкладу.** Значна чи суттєва подія в розкладі проєкту, така як подія, що обмежує роботи в майбутньому або відзначає досягнення основного результату постачання. Подія розкладу має нульову тривалість. Див. також Контрольна подія.

**Контрольний рахунок.** Елемент керування, у якому поєднуються зміст проєкту, його бюджет, фактична вартість та розклад і за яким буде оцінюватися виконання проєкту. Контрольні рахунки розміщуються в обраних елементах керування (певні елементи на обраних рівнях) ієрархічної структури робіт. Кожен контрольний рахунок може включати один або декілька пакетів робіт, але кожний пакет робіт може бути пов'язаний не більш ніж з одним контрольним рахунком. Кожен контрольний рахунок пов'язаний з одним певним організаційним елементом в організаційній структурі. Див. також Пакет робіт.

**Контрольний список.** Елементи, зведені в список для зручності порівняння або для забезпечення виконання пов'язаних з ними дій. Прикладом може служити перелік елементів для інспекції, що складається під час планування якості й використовується у процесі контролю якості.

**Контрольні межі.** Область, утворена трьома стандартними відхиленнями з кожного боку осової лінії або середнього значення з нормальним розподілом даних, побудованих на контрольній діаграмі, що відображає очікувані відхилення.

**Корегуюча дія.** Документоване керування виконанням робіт проєкту з метою привести очікуване майбутнє виконання робіт проєкту у відповідність із планом керування проєктом.

**Кошти.** Безпосередньо доступні кошти або інші фінансові ресурси.

**Кошти на непередбачені обставини.** Див. Резерв.

**Критерії.** Стандарти, правила або тести, на яких може ґрунтуватися рішення або твердження, за допомогою яких можна оцінити продукт, послугу, результат або процес.

**Критерії приймання.** Критерії, у тому числі вимоги до виконання й істотні умови, які повинні бути виконані до приймання результатів постачання проєкту.

**Критична операція.** Будь-яка планова операція на критичному шляху в розкладі проєкту. Зазвичай визначається методом критичного шляху.

**Критичний шлях.** Зазвичай, але не завжди, послідовність планових операцій, що визначає загальну тривалість проєкту. Є найтривалішим шляхом у проєкті. Див. також Метод критичного шляху.

**Логіка мережі.** Сукупність логічних взаємозв'язків планових операцій, що утворюють мережеву діаграму розкладу проєкту.

**Логічний взаємозв'язок.** Залежність між двома плановими операціями проєкту або між плановою операцією проєкту й контрольною подією розкладу. Існують чотири види логічних взаємозв'язків: завершення-початок, завершення-завершення, початок-початок та початок-завершення.

**Матеріали.** Сукупність всіх предметів, що використовуються організацією в будь-якому проєкті, таких як устаткування, прилади, інструменти, механізми, різноманітні пристрої, матеріали й видаткові матеріали.

**Матриця відповідальності.** Структура, що ставить у відповідність організаційну структуру організації ієрархічній структурі робіт проєкту і сприяє призначенню осіб, відповідальних за кожен елемент змісту проєкту.

**Матриця ймовірності й наслідків.** Підхід для визнання ризику високим, середнім або низьким шляхом зіставлення двох його параметрів: ймовірності і впливу на мету проєкту у випадку його реалізації.

**Матрична організація.** Будь-яка організаційна структура, у якій менеджер проєкту поділяє відповідальність з визначення пріоритетів і керування роботою осіб, призначених для виконання проєкту з функціональними керівниками.

**Менеджер проєкту.** Особа, призначена виконуючою організацією для досягнення цілей проєкту.

**Мережа.** Див. Мережева діаграма розкладу проєкту.

**Мережева діаграма, прив'язана до шкали часу.** Довільна мережева діаграма розкладу проєкту, у якій положення й значення планових операцій відображають їх тривалість. Зазвичай представляється у вигляді горизонтальної діаграми (діаграма Ганта) з дотриманням логіки мережі розкладу.

**Мережева діаграма розкладу проєкту.** Довільне систематичне відображення логічних взаємозв'язків між плановими операціями проєкту. Завжди відображається зліва-направо для представлення хронології робіт проєкту.

**Метод Дельфі.** Метод опрацювання інформації, що використовується для досягнення консенсусу експертів з певного питання. Експерти беруть участь на умовах анонімності, організатор за допомогою запитальника презентує ідеї, що стосуються важливих моментів проєкту з цього питання. Відповіді опрацьовуються і в узагальненому вигляді повертаються експертам для подальшої роботи. Консенсус (чи поліаризація) досягається за декілька ітерацій. Метод Дельфі усуває надлишковий вплив окремих осіб на результат обговорення.

**Метод критичного ланцюга.** Метод аналізу мережі розкладу, що модифікує розклад проєкту з урахуванням обмеженості ресурсів.

**Метод критичного шляху.** Метод аналізу мережі розкладу, що використовується для визначення часових параметрів робіт мережі проєкту за умови їх детермінованої тривалості.

**Метод Монте-Карло, метод імітаційного моделювання.** Метод, що імітує багаторазове виконання проєкту на основі заданих законів розподілу та значень їх параметрів для тривалості та вартості окремих робіт проєкту. В результаті отримуються закони розподілу вартості та тривалості для проєкту загалом, що дозволяє висувати та перевіряти різноманітні статистичні гіпотези.

**Метод «операції-вершини» (метод передування).** Метод складання мережевих діаграм, при якому планові операції є вершинами графу (мережі). Планові операції графічно пов'язані одним або декількома логічними взаємозв'язками (дугами), які відображають послідовність виконання операцій.

**Метод «операції-дуги».** Метод побудови мережевої діаграми розкладу, коли планові операції відображаються дугами мережі. Початок стрілки відповідає початку планової операції, а кінець – завершенню (довжина стрілки не відображає очікувану тривалість планової операції). Операції з'єднуються в вершинах мережі (вузлах) для відображення відношення передування (слідування).

**Метод оптимізації вигід.** Творчий підхід до оптимізації вартості на етапах циклу життя проєкту, скорочення витрат часу, збільшення прибутку, поліпшення якості, розширення ринку збуту, розв'язання проблем та/або підвищення ефективності використання ресурсів.

**Метод освоєного об'єму.** Метод для вимірювання ступеня виконання робіт для елемента ієрархічної структури робіт, контрольного рахунку або проєкту.

**Модель розкладу.** Модель, що створена для аналізу мережі розкладу з метою створення розкладу проєкту.

**Мозковий штурм.** Загальний метод генерації інформації, ідей і пропозицій, що використовується для ідентифікації ризиків, ідей або розв'язання проблем групою учасників команди або експертів. Зазвичай під час сесії мозкового штурму ідеї учасників фіксуються для наступного аналізу.[⇒]

**Моніторинг.** Збирання даних та постійне відслідковування стану виконання проєкту з урахуванням плану, вимірювання показників виконання проєкту, також подання й поширення інформації про виконання проєкту.

**Моніторинг і керування ризиками.** Процес відслідковування відомих ризиків, моніторингу залишкових ризиків, виявлення нових ризиків, виконання планів реагування на ризики й оцінювання їх ефективності протягом циклу життя проєкту.

**Моніторинг і керування роботами проєкту.** Процес моніторингу й керування процесами, необхідними для ініціації, планування, виконання й завершення проєкту та досягнення цілей, зазначених у плані керування проєктом і описанні змісту проєкту.

**Набір команди проєкту.** Процес набору персоналу, необхідного для виконання проєкту.

**Набуті (накопичені) знання.** Знання, отримані під час виконання проєкту. Набуті знання можуть виявлятися на будь-яких етапах проєкту. Є частиною документації проєкту, яку необхідно включати в базу набутих знань.

**Навички.** Здатність застосовувати знання, розвинена схильність та/або вміння ефективно й швидко виконувати операцію.

**Надійність.** Імовірність виконання продуктом призначеної функції в певних умовах у певний період часу.

**Налагодження зв'язків.** Розвиток стосунків з людьми, які можуть сприяти досягненню цілей і зобов'язань.

**Необхідна дата.** Зазначена фіксована дата для планової операції або контрольної події розкладу, зазвичай представлена у формулах «почати не раніше, ніж х» чи «закінчити не пізніше, ніж х».

**Нормативний акт.** Вимоги, що накладаються адміністративними органами. Ці вимоги можуть встановлювати характеристики продуктів, процесів або послуг, яким необхідно відповідати.

**Область застосування.** Категорія проєктів, що мають спільні елементи, які мають суттєве значення для цих проєктів, але не є обов'язковими для всіх проєктів. Области застосування зазвичай визначаються в термінах продукту (тобто за схожими технологіями або методами виробництва), типу замовника (тобто внутрішні або зовнішні проєкти, державні або комерційні) чи галузі (інформаційні технології, комунальні послуги, автомобілебудування, космонавтика). Области застосування можуть перетинатися.

**Область знань з керування проєктами.** Область керування проєктами, що визначає вимогами до знань з керування проєктами і описана в термінах процесів, практик, входів, виходів, інструментів і методів, що її складають.

**Обмеження.** Умова, внутрішня або зовнішня, що впливає на перебіг виконання проєкту або процесу. Наприклад, обмеження на терміни – це вказання граничних термінів завершення для розкладу проєкту, обмеження на вартість – це вказання граничних сум бюджету проєкту, обмеження на ресурси проєкту – це вказання гранично припустимого використання ресурсів, наприклад, наявність певних спеціалізацій або навичок і доступність певних ресурсів протягом зазначеного проміжку часу.

**Обхід.** Реагування на несприятливий ризик, що відбувся. Відрізняється від плану непередбачених обставин тим, що обхід не планується до настання події ризику.

**Оперативний центр.** Кімната, у якій проводяться наради й планування проєкту й наявні діаграми вартості, стану розкладу й інших ключових даних проєкту.

**Операційна діяльність.** Організаційна функція, що забезпечує безперервне виконання операцій, які продукують той самий продукт або надають ту саму послугу. Як приклади: виробничі операції, бухгалтерські операції.

**Описання змісту продукту.** Документоване описання змісту продукту.

**Описання змісту проєкту.** Описання основних результатів постачання, мети, припущень, обмежень проєкту й змісту роботи, що забезпечує документовану основу для прийняття рішень з управління проєктом в майбутньому й для підтвердження або розроблення однакового подання про зміст проєкту в учасників проєкту. Визначення змісту проєкту – це визначення того, що повинне бути виконане.

**Описання операції.** Коротке описання кожної планової операції, що використовується разом з її ідентифікатором, щоб відрізнити її від інших планових операцій. Описання операції зазвичай включає зміст робіт планової операції.

**Описання позицій.** Описання ролей і відповідальності учасників команди проєкту.

**Організаційна діаграма.** Зображення взаємозв'язків між групою осіб, що спільно працюють для досягнення спільної мети.

**Організаційна діаграма проєкту.** Документ, що графічно відображає учасників команди проєкту і їх взаємозв'язки в конкретному проєкті.

**Організаційна ієрархічна структура.** Ієрархічно організоване відображення організації проєкту, влаштоване таким чином, щоб зіставити пакети робіт з організаційними одиницями, які їх виконують.

**Освоєний об'єм.** Об'єм виконаних робіт у термінах схваленого бюджету, виділеного на ці роботи для планової операції й елемента ієрархічної структури робіт.

**Основні правила.** Список прийнятних і неприйнятних моделей поведінки, прийнятих командою проєкту для поліпшення робочих взаємин, ефективності й комунікацій.

**Особлива причина.** Причина відхилень, що не є властива системі, непередбачена й обмежена часом. Її можна розглядати як дефект в системі. На контрольній діаграмі її зображують за допомогою точок за контрольними межами.

**Офіс керування програмою.** Централізоване керування певною програмою або програмами, при якому вигода досягається завдяки спільному використанню ресурсів, методологій, інструментів і методів та пов'язаної із цим високої концентрації при керуванні проєктом. Див. також Офіс керування проєктом.

**Офіс керування проєктом.** Організаційна одиниця або сутність, що повністю відповідає за централізоване й координоване керування тими проєктами, які входять у її сферу відповідальності. Ступінь відповідальності офісу керування проєктом може варіюватися від надання підтримання керуванню проєктом до прямого керування проєктом. Див. також Офіс керування програмою.

**Оцінка.** Кількісна оцінка ймовірного об'єму або результату. Зазвичай застосовується до затрат, ресурсів, трудомісткості й тривалості проєкту й має уточнення (тобто попередня, концептуальна, здійснена, порядок значення, остаточна). Завжди повинна включатись вказівка на точність вимірювання (наприклад, їх відсотків).

**Оцінка майбутньої вартості.** Оцінка майбутньої вартості продукту або послуг, що використовується для оцінювання обґрунтованості ціни, запропонованої потенційним продавцем.

**Оцінювання за аналогами.** Метод оцінювання, що використовує значення таких параметрів, як зміст, вартість, бюджет, тривалість, або вимірювані параметри (розмір, вага й складність) попередніх схожих операцій як основу для оцінювання таких же параметрів для майбутніх операцій. Цей метод часто використовується для оцінювання значення параметра в тих випадках, коли інформація про проєкт обмежена (наприклад, на ранніх фазах). Оцінювання за аналогами є формою експертного оцінювання. Ця оцінка найбільш надійна, якщо попередні операції схожі по суті, а не лише за формою, а в учасників команди проєкту, що готують оцінки, є необхідний досвід.

**Оцінювання за трьома точками.** Аналітичний метод, що використовує три значення оцінювання вартості або тривалості, які відображають оптимістичний, найбільш ймовірний й песимістичний сценарії.

**Оцінювання «знизу-догори».** Метод оцінювання елемента робіт. Робота розбивається на дрібніші роботи. Формується оцінка того, що потрібно для виконання вимог кожної із частин роботи, і ці оцінки потім підсумовуються для відповідного

елемента робіт. Точність оцінювання «знизу-догори» визначається розміром і складністю робіт, що розташовані на найнижчих рівнях. Зазвичай менший обсяг робіт збільшує точність оцінок.

**Оцінювання тривалості операції.** Процес оцінювання кількості робочих періодів, які потрібні для завершення окремих планових операцій.

**Оцінювання ресурсів операції.** Процес оцінювання видів і кількості ресурсів, необхідних для виконання кожної планової операції.

**Пакет робіт.** Результат постачання або елемент робіт проєкту, розташований на найнижчому рівні кожного відгалуження ієрархічної структури робіт. Пакет робіт включає планові операції й контрольні події розкладу, необхідні для досягнення результату постачання пакета робіт або виконання елемента робіт проєкту.

**Параметри операцій.** Кілька параметрів, пов'язаних з кожною плановою операцією, що може бути внесена в список операцій. Параметри операції включають коди операції, логічні взаємозв'язки, випередження й затримки, вимоги до ресурсів, необхідні дати, обмеження й припущення.

**Параметричне оцінювання.** Метод оцінювання, що використовує статистичні зв'язки між історичною датою й іншими змінними (наприклад, площа конструкцій, терміни програмного коду) для обчислення оцінки параметрів операції, таких як зміст, вартість, бюджет і тривалість. Прикладом для параметра вартості може бути множення запланованого об'єму виконуваних робіт на вартість однієї роботи в минулому для одержання оцінки вартості.

**Первісна тривалість.** Тривалість операції, зазначена на початку для планової операції, у яку не вносили зміни з появою звітів про виконання операції. Зазвичай використовується для порівняння з фактичною тривалістю й залишковою тривалістю, що наводяться у звітах про виконання розкладу.

**Перевірка.** Метод оцінювання елемента або продукту під час або наприкінці фази або проєкту з метою підтвердження його відповідності зазначеним вимогам.

**Передавання ризику.** Метод планування реагування на ризики, що перекладає вплив загрози разом з відповідальністю на третю сторону.

**Перелік операцій.** Документоване табличне подання планових операцій, що відображає описання операції, ідентифікатор операції й досить докладне описання робіт, так щоб учасники команди проєкту могли зрозуміти, які роботи повинні бути виконані.

**Підкритична операція.** Планова операція з незначним повним резервом часу. Поняття підкритичної операції рівною мірою стосується як планової операції, так і шляху в мережі. Границя, нижче якої повний резерв часу вважається підкритичним, визначається експертним оцінюванням і може відрізнятись у різних проєктах.

**Підмережа.** Секція мережевої діаграми розкладу проєкту, що зазвичай відображає підпроєкт або пакет робіт. Часто використовується для ілюстрації або вивчення потенційних або пропонуванних ситуацій при роботі з розкладом.

**Підприємство.** Компанія, бізнес, фірма, партнерство, корпорація або урядова організація.

**Підпроєкт.** Частина проєкту, що виділяється у випадку, якщо проєкт розбивається на керовані частини. Підпроєкти зазвичай представлені в ієрархічній структурі робіт. Підпроєкт може називатись проєктом та керуватись як проєкт. Він може бути підмережею в мережевій діаграмі розкладу проєкту.

**Пізнє завершення.** У методі критичного шляху самий пізній момент часу, у який може бути завершена планова операція, обумовлений на підставі логіки мережі розкладу, дати завершення проєкту й будь-яких обмежень відносно планових операцій без порушення обмежень на графік або відтермінування дати завершення проєкту.

**Пізній початок.** У методі критичного шляху самий пізній момент часу, у який може бути почата планова операція, обумовлений на підставі логіки мережі розкладу, дати завершення проєкту й будь-яких обмежень відносно планових операцій без порушення обмежень на графік або відтермінування дати завершення проєкту.

**План керування вартістю.** Документ, що задає формат і визначає операції й критерії для планування, структурування й керування вартістю проєкту. План керування вартістю може бути формальним або неформальним, дуже докладним або узагальненим залежно від вимог учасників проєкту. План керування вартістю є складовою або допоміжним планом у плані керування проєктом.

**План керування забезпеченням проєкту персоналом.** Документ, що описує спосіб виконання вимог до ресурсів. Цей план належить або є допоміжним планом у плані керування проєктами. План керування забезпеченням персоналом може бути неформальним і узагальненим або формальним і дуже докладним залежно від потреб проєкту. Інформація, що є в плані керування забезпеченням персоналом, відрізняється залежно від області застосування й розміру проєкту.

**План керування змістом проєкту.** Документ, що описує, як буде визначатись, розроблятися й перевірятись зміст проєкту і як буде створюватись й визначатись ієрархічна структура робіт, також дає вказівки з керування змістом проєкту. Цей план є складовою частиною або допоміжним планом у плані керування проєктом. План керування змістом проєкту може бути неформальним і узагальненим або формальним і дуже докладним залежно від потреб проєкту.

**План керування комунікаціями.** Документ, що описує: вимоги й очікування від комунікацій для проєкту; як і в якому вигляді буде відбуватись обмін інформацією; коли й де будуть здійснюватись комунікації; хто відповідає за забезпечення кожного виду комунікацій. План керування комунікаціями може бути формальним або неформальним, дуже докладним або узагальненим залежно від вимог учасників проєкту. План керування комунікаціями є допоміжним планом у плані керування проєктом.

**План керування контрактом.** Документ, що описує спосіб керування контрактом. Може включати такі елементи, як постачання необхідної документації й вимоги до виконання. План керування контрактом може бути формальним або неформальним, дуже докладним або узагальненим залежно від вимог контракту. Кожен план керування контрактом є допоміжним планом у плані керування проєктом.

**План керування постачанням.** Документ, що описує керування процесами постачання, починаючи від розроблення документації з постачань і до закриття контракту.

**План керування проєктом.** Затверджений формальний документ, у якому зазначено, як буде виконуватись проєкт і як буде відбуватись моніторинг і керування проєктом. План може бути узагальненим або докладним, а також може включати один або кілька допоміжних планів керування й інші документи з плануванням.

**План керування ризиками.** Документ, що описує, як буде організоване керування ризиками проєкту і як воно буде виконуватись в межах проєкту. Цей план є складовою частиною або допоміжним планом у плані керування проєктом. План керування ризиками може бути неформальним і узагальненим або формальним і дуже докладним залежно від потреб проєкту. Інформація, наявна в плані керування ризиками, відрізняється залежно від області застосування й розміру проєкту. План

керування ризиками відрізняється від реєстру ризиків, що містить перелік ризиків проєкту, результати аналізу ризиків і реагування на ризик.

**План керування розкладом.** Документ, що встановлює критерії й операції з розроблення й керування розкладом проєкту. Цей план є складовою частиною або допоміжним планом у плані керування проєктами. План керування розкладом може бути формальним або неформальним, дуже докладним або узагальненим залежно від потреб проєкту.

**План керування якістю.** План керування якістю описує, яким чином команда керування проєктом буде реалізовувати політику виконуючої організації в області якості. План керування якістю є частиною або допоміжним планом у плані керування проєктом. План керування якістю може бути формальним і неформальним, дуже докладним або узагальненим залежно від потреб проєкту.

**План контрольного рахунку.** План всіх робіт і трудомісткості, що входять до контрольного рахунку. У кожен план рахунків керування входить остаточний зміст робіт, розклад і розподілений за часом бюджет.

**План рахунків.** Будь-яка числова система кодування, що використовується для співвіднесення затрат проєкту за категоріями (наприклад праця, постачання, матеріали, устаткування). Система кодування затрат у проєкті зазвичай відповідає системі кодування затрат у виконуючій організації.

**Планова вартість запланованих робіт.** Див. Плановий об'єм.

**Планова вартість виконаних робіт.** Див. Освоєний об'єм.

**Планова операція.** Окремий плановий елемент робіт проєкту. У плановій операції зазвичай є тривалість та вартість, значення яких можуть бути оцінені та передбачені вимоги до ресурсів. Планові операції пов'язані з іншими плановими операціями або контрольними подіями розкладу за допомогою логічних взаємозв'язків і отримуються з пакетів робіт шляхом їх декомпозиції.

**Планований пакет робіт.** Елемент ІСР під контрольним рахунком з відомим змістом робіт, але без докладного описання планових операцій.

**Плановий об'єм.** Затверджений бюджет, виділений на планові роботи, що виконуються в межах планової операції або елемента ієрархічної структури робіт.

**Плановий термін (дата) початку.** Див. Розрахункова дата початку.

**Плановий термін (дата) завершення.** Див. Розрахункова дата завершення.

**Планування змісту.** Процес створення плану керування змістом проєкту.

**Планування керування ризиками.** Процес ухвалення рішення, як планувати й виконувати операції з керування ризиками в межах проєкту.

**Планування комунікацій.** Процес визначення потреб в інформації й комунікаціях учасників проєкту: ким вони є, який ступінь їхньої зацікавленості й впливу на проєкт, кому і яка інформація є недостатньою, коли вона необхідна і яким чином вона буде надаватися.

**Планування контрактів.** Процес документування вимог до продуктів, послуг і результатів та ідентифікації потенційних продавців.

**Планування людських ресурсів.** Процес визначення й документування ролей у проєкті, відповідальності й звітності, а також створення плану керування забезпеченням проєкту персоналом.

**Планування методом наближеної хвилі.** Вид планування послідовного розроблення, при якому робота, яку потрібно буде виконати в найближчій перспективі, докладно планується із глибоким розкриттям ієрархічної структури робіт, у той час як віддалена робота планується з відносно неглибоким розкриттям ієрархічної структури робіт, але вповдовж виконання робіт провадиться докладне планування робіт, які потрібно буде виконати в найближчі періоди часу.

**Планування реагування на ризики.** Процес розроблення варіантів і дій з метою збільшення можливостей і зменшення загроз цілям проєкту.

**Планування якості.** Процес визначення стандартів якості, які відповідають проєкту, і засобів досягнення цих стандартів.

**Повний резерв часу.** Загальна кількість часу, на який може бути відкладена планова операція з раннього початку без перетермінування дати завершення проєкту або порушення обмежень розкладу.

**Повноваження.** Право використовувати ресурси проєкту, витрачати кошти, приймати рішення або давати схвалення.

**Попереджуюча дія.** Документована вказівка виконати операцію, що може зменшити ймовірність негативних наслідків, пов'язаних з ризиками проєкту.

**Поріг (граничне значення).** Значення вартості, часу, якості, ресурсів або технічне значення, що використовується як параметр і також може включатися до специфікації продукту.

**Портфель.** набір проєктів або програм і інших робіт, об'єднаних з метою ефективного керування роботами для досягнення стратегічних цілей. проєкти й програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними.

**Послідовне розроблення.** Безперервне поліпшення й деталізація плану в міру одержання докладнішої інформації й точніших оцінок під час виконання проєкту й, завдяки цьому, розроблення точніших і повніших планів, що є результатом багаторазового повторення процесу планування.

**Поточна дата.** Див. Звітна дата.

**Поточна дата завершення.** Поточна оцінка моменту часу, у який буде завершена планова операція, де оцінка відображає підтверджений перебіг виконання робіт. Див. також Розрахункова дата завершення.

**Поточна дата початку.** Поточна оцінка моменту часу, у який буде розпочата планова операція, де оцінка відображає підтверджений перебіг виконання робіт. Див. також Розрахункова дата початку.

**Початок-Завершення.** Логічний взаємозв'язок, при якому завершення наступної планової операції залежить від початку попередньої планової операції. Див. також Логічний взаємозв'язок.

**Початок-Початок.** Логічний взаємозв'язок, при якому початок робіт з наступної планової операції залежить від початку робіт з попередньої планової операції. Див. також Логічний взаємозв'язок.

**Поширення інформації.** Процес забезпечення своєчасного доступу учасників проєкту до потрібної їм інформації.

**Претензія.** Запит, вимога або відстоювання прав продавцем проти покупця або навпаки з метою винагороди, компенсації або виплати за умовами контракту, що має юридичну чинність, як, наприклад, у випадку оскарженої зміни.

**Приймання.** Акт формального одержання або підтвердження чого-небудь і визнання цього вірним, надійним або завершеним.



**Припущення.** Припущення – це фактори, які вважаються вірними, реальними або певними для цілей планування без залучення доказів. Припущення впливають на всі аспекти планування проєкту і є частиною послідовного розроблення проєкту. Ідентифікація, документування й перевірка припущень в багатьох випадках є частиною процесу планування проєкту. Припущення зазвичай пов’язані з певним ризиком.

**Проблема.** Обговорене або ще не вирішене питання або питання, з якого існують протилежні думки й розбіжності.

**Прогноз до завершення.** Очікувані затрати на виконання всіх залишкових робіт для планової операції, елемента ієрархічної структури робіт або проєкту.

**Прогноз після завершення.** Очікувана загальна вартість планової операції, елемента ієрархічної структури робіт або проєкту, коли буде завершений зазначений зміст робіт. Прогноз після завершення дорівнює фактичній вартості плюс прогноз до завершення для всіх залишкових робіт. Прогноз після завершення може бути обчислений на підставі реального виконання на цей момент або оцінений командою проєкту на підставі інших факторів, причому в цьому випадку він часто називається останньою переглянutoю оцінкою.

**Прогнози.** Оцінювання або передбачування умов і подій у майбутньому проєкті на підставі інформації й знань, доступних на момент прогнозування. Прогнози корегуються й виправляються на підставі інформації про виконання робіт протягом виконання проєкту. Ця інформація ґрунтується на досвіді попередніх проєктів і очікуваному майбутньому виконанні проєкту й включає інформацію, що може вплинути на проєкт у майбутньому.

**Програма.** Ряд пов’язаних між собою проєктів, керування якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при керуванні ними окремо. Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них стосунок, але знаходяться за межами змісту окремих проєктів програми.

**Програмне забезпечення для керування проєктами.** Клас програмного забезпечення, призначеного для допомоги у розв’язанні завдань планування, моніторингу й керування проєктом, у тому числі: оцінювання вартості, формування розкладу, комунікацій, співробітництва, конфігураційного менеджменту, керування документами, керування записами й аналіз ризиків.

**Продавець.** Постачальник продуктів, послуг або результатів.

**Продукт.** Виріб, характеристики якого можна виміряти і який може бути як остаточною ланкою виробничого ланцюга, так і проміжним елементом.

**Проєкт.** Захід, що триває в часі й призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

**Проєктна організація.** Будь-яка організаційна структура, у якій менеджер проєкту має достатні повноваження зі встановлення пріоритетів, використання ресурсів і керівництва роботою осіб, призначених для виконання проєкту.

**Процес.** Ряд взаємозалежних дій і операцій, що виконуються для одержання певного набору продуктів, результатів або послуг.

**Процес в області знань.** Процес керування проєктом в області знань.

**Процес забезпечення якості.** Процес застосування планових систематичних операцій з перевірки якості (наприклад аудит або незалежна експертиза), щоб упевнитися, що в проєкті використовуються всі необхідні процеси для виконання вимог.

**Процес контролю якості.** Процес моніторингу певних результатів проєкту з метою визначення їхньої відповідності прийнятним стандартам якості й вироблення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

**Процеси виконання.** Процеси, що застосовуються для виконання робіт, зазначених у плані керування проєктом для досягнення цілей проєкту, зазначених в описанні змісту проєкту.

**Процеси ініціації.** Процеси, що виконуються для авторизації й визначення змісту нової фази або проєкту чи того, що може привести до поновлення робіт зупиненого проєкту. Більша частина процесів ініціації зазвичай виконується поза межами керування проєктом і пов’язані з організаційними, програмними або портфельними процесами.

**Процеси моніторингу й керування.** Процеси, що виконуються з метою вимірювання й моніторингу виконання проєкту, щоб при потребі можна було вдатися до коригувальних дій для керування виконанням фази або проєкту.

**Процеси планування.** Процеси, що здійснюються для ретельного визначення змісту проєкту, розроблення плану керування проєктом і ідентифікації й складання розкладу операцій проєкту, які будуть виконуватися в межах проєкту.

**Прямий хід.** Обчислення ранніх термінів початку й завершення невиконаних частин всіх операцій.

**Раннє завершення.** У методі критичного шляху це самий ранній з можливих моментів часу, у який можуть завершитися невиконані частини планових операцій (або проєкту), що обчислюється на підставі логіки мережі розкладу, звітної дати й обмежень на розклад. Раннє завершення може змінюватися під час виконання проєкту й внесення змін у план керування проєктом.

**Ранній початок.** У методі критичного шляху це самий ранній з можливих моментів часу, у який можуть початися невиконані частини планових операцій (або проєкту), що обчислюється на підставі логіки мережі розкладу, звітної дати й обмежень на розклад. Ранній початок може змінюватися під час виконання проєкту й внесення змін у план керування проєктом.

**Резерв.** Передбачені в плані керування проєктом кошти, призначені для зменшення вартісних і часових ризиків. Часто вживається з уточненням (наприклад, «управлінський резерв», «резерв на непередбачені обставини»), щоб уточнити, для яких видів ризиків він призначений. Конкретне значення уточненого терміна може відрізнитися в різних областях застосування.

**Резерв на непередбачені обставини.** Кошти, бюджет або кількість часу, необхідні понад розрахункові значення для зменшення ризику невиконання цілей проєкту до прийняттого для організації рівня.

**Резерв часу.** Час, на який за певних умов можна подовжити виконання операції (роботи) чи зсунути її в часі.

**Результат.** Вихід, що одержується після виконання процесів і операцій керування проєктами. До виходу належать результати (наприклад, інтегровані системи, перероблений процес, реструктурована організація, тести, навчений персонал тощо) і документи (тобто стратегії, плани, дослідження, процедури, характеристики, звіти тощо). Див. також Результат постачання.

**Результат постачання.** Довільний унікальний продукт, що може бути перевірений, результат або здатність робити послугу, які необхідно випродувати для завершення процесу, фази або проєкту. В багатьох випадках використовується в вужчому сенсі для позначення зовнішнього результату постачання, тобто результату постачання, що вимагає затвердження спонсором або замовником.

**Реєстр ризиків.** Документ, що містить результати якісного аналізу ризиків, кількісного аналізу ризиків і планування реагування на ризики. Реєстр ризиків докладно розглядає всі відомі ризики й включає описання, категорію, причину,

імовірність, вплив на мету, передбачувані відповідні дії, власників і поточний стан. Реєстр ризиків є елементом плану керування проектом.

**Ресурс.** Кваліфікований персонал (у певних дисциплінах, як індивідуально, так і командами), устаткування, послуги, видаткові матеріали, сировина, матеріальні кошти, бюджет або кошти.

**Ризик.** Невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проекту. Див. також Категорія ризику й Ієрархічна структура ризиків.

**Робота.** Фізичне або розумове зусилля, діяльність або застосування навичок з метою подолання перешкод і досягнення мети.

**Роботи проекту.** Див. Робота.

**Розбіжність шляхів.** Розширення або створення паралельних шляхів у мережі, що виходять із одного вузла на мережевій діаграмі розкладу проекту. Розбіжність шляхів характеризується плановою операцією, у якій є декілька наступних операцій.

**Розвиток команди проекту.** Процес підвищення компетенції й взаємодії учасників команди для поліпшення виконання проекту.

**Розклад.** Див. Розклад проекту.

**Розклад з обмеженими ресурсами.** Розклад проекту, планові операції, розрахункові дати початку й розрахункові дати завершення з врахуванням очікуваної доступності ресурсів. У такого розкладу немає раннього або пізнього початку або завершення. Загальний резерв часу розкладу з обмеженими ресурсами визначається різницею між пізнім завершенням згідно з методом критичного шляху і розрахунковою датою завершення. Див. також Вирівнювання ресурсів.

**Розклад з обмеженням на ресурси.** Див. Розклад з обмеженими ресурсами.

**Розклад контрольних подій.** Укрупнений розклад робіт, що відображає терміни настання основних контрольних подій. Див. також Укрупнений розклад.

**Розклад проекту.** Планові дати виконання планових операцій і настання контрольних подій розкладу.

**Розподілена трудомісткість.** Трудомісткість робіт проекту, які складно розділити, але яка прямо пропорційна вимірній дискретній трудомісткості. Порівн. Дискретна трудомісткість.

**Розрахункова дата завершення.** Момент завершення робіт планової операції відповідно до розкладу виконання проекту. Розрахункова дата завершення зазвичай лежить у проміжку від раннього завершення до пізнього завершення, що може бути пов'язане з вирівнюванням обмежених ресурсів.

**Розрахункова дата початку.** Момент початку робіт планової операції відповідно до розкладу виконання проекту. Розрахункова дата початку зазвичай знаходиться у проміжку від раннього початку до пізнього початку, що може бути пов'язане з вирівнюванням обмежених ресурсів.

**Розроблення бюджету видатків.** Процес підбиття підсумкових оцінок вартості окремих операцій або пакетів робіт для оцінювання базового плану за вартістю.

**Розроблення описання попереднього змісту проекту.** Процес розроблення попереднього описання змісту проекту із високим рівнем словесного описання змісту проекту.

**Розроблення плану керування проектом.** Процес документування операцій, необхідних для визначення, підготовки, координації й інтеграції всіх допоміжних планів у план керування проектом.

**Розроблення розкладу.** Процес аналізу послідовності планових операцій, тривалості планових операцій, вимог до ресурсів і обмежень розкладу з метою створення розкладу проекту.

**Розроблення Статуту проекту.** Процес розроблення Статуту проекту, що формально санкціонує проект.

**Роль.** Певна функція, що виконується учасниками команди проекту, наприклад тестування, систематизація, інспектування, кодування.

**Система.** Множина регулярно взаємодіючих та/або взаємозалежних елементів, орієнтована на досягнення певних цілей. Системи керування проектами складаються із процесів, методів, методологій і інструментів керування проектами, що застосовуються командою керування проектом.

**Система авторизації робіт.** Підсистема спільної системи керування проектами. Ряд формальних процедур, у яких описується, як будуть авторизовані роботи проекту для гарантії того, що роботи будуть виконані зазначеною організацією в потрібний час у правильній послідовності. У цю систему входять етапи, документи, система відстежування й певних рівнів схвалення, необхідні для авторизації робіт.

**Система керування змінами.** набір формальних процедур, що визначають способи контролю, внесення змін і схвалення результатів постачання й документації проекту. У більшості областей застосування система керування змінами входить у систему керування конфігурацією.

**Система керування конфігурацією.** Підсистема загальної системи керування проектами. набір формальних процедур, що використовуються для застосування технічного й адміністративного керування й супроводу, щоб: ідентифікувати й документувати фізичні й функціональні характеристики продукту, результату, послуги або елемента; управляти будь-якими змінами цих характеристик; реєструвати й доводити до відома зацікавлених осіб кожну зміну й перебіг її проведення; виконувати аудит продуктів, результатів або елементів для верифікації їх відповідності вимогам. Вона містить у собі документацію, системи відстежування й певні рівні, на яких відбувається авторизація змін. У більшості областей застосування система керування конфігурацією включає систему керування змінами.

**Система керування проектом.** Сукупність процесів, інструментів, методів, методологій, ресурсів і процедур з керування проектом. Система документується в плані керування проектами, і її зміст може відрізнятися залежно від області застосування, організаційного впливу, складності проекту й доступності наявних систем. Система керування проектами, що може бути як формальною, так і неформальною, допомагає керівнику проекту ефективно доводити проект до завершення. Система керування проектами – це ряд процесів і пов'язаних з ними функцій моніторингу й контролю, об'єднаних у функціональну єдність.

**Словник ієрархічної структури робіт.** Документ, що описує кожен елемент в ієрархічній структурі робіт (ICP). Для кожного елемента ICP у словнику є коротке описання змісту, вказані результати постачання, перелік операцій, що його стосуються, і перелік контрольних подій. Також можуть вказуватися: відповідальна організація, дати початку й завершення робіт, необхідні ресурси, оцінка вартості, порядковий номер, інформація про контракт, вимоги до якості й технічні довідкові матеріали, що сприяють виконанню робіт.

**Специфікація.** Документ, що повністю й точно визначає вимоги, будову, поведінку або інші особливості системи, елемента, продукту, результату чи послуги, а також досить часто процедури, здатні визначити, чи були виконані ці умови. Приклади: специфікація вимог, специфікація структури, специфікація продукту й специфікація випробувань.

**Спільне керування змінами.** Процес розгляду всіх запитів–подань на зміни, схвалення змін і керування змінами в результатах постачання й активах організаційного процесу.

**Спільна причина.** Передбачуване джерело відхилень, властиве системі. На контрольній діаграмі воно виявляється як частина випадкових відхилень процесу (тобто відхилень від процесу, які можна вважати нормальними й цілком звичайними) і позначається випадковим розташуванням точок у контрольних межах. Див. також Особлива причина.

**Сприйняття ризику.** Метод планування реагування на ризику, що свідчить про те, що команда проєкту прийняла рішення не змінювати план керування проєктом у зв'язку з ризиком або не знайшла відповідної стратегії реагування.

**Сприятлива можливість.** Умова або ситуація, сприятливі для проєкту, вдалий збіг обставин, вдалий перебіг подій, ризик, що позитивно вплине на мету проєкту, або можливість позитивних змін.

**Спонсор.** Особа або група осіб, що надає фінансові ресурси для проєкту в будь-якому вигляді.

**Спонсор проєкту.** Див. Спонсор.

**Стандарт.** Документ, установлений за згодою й схвалений уповноваженою організацією, що визначає правила керування або характеристики операцій чи їх результатів для спільного користування з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування в певній області.

**Статут проєкту.** Документ, випущений ініціатором або спонсором проєкту, що формально узаконює існування проєкту й надає менеджерів проєкту повноваження використовувати організаційні ресурси в операціях проєкту.

**Створення ІСР (Ієрархічної структури робіт).** Процес декомпозиції основних результатів постачання проєкту й робіт із проєкту на менші елементи, якими легше управляти.

**Стискання.** Особливий вид методу стискання розкладу проєкту, при якому загальна тривалість проєкту зменшується шляхом аналізу серії альтернатив для досягнення максимального стискання тривалості при найменших затратах. Стандартний підхід до стискання розкладу включає зменшення тривалості планових операцій і збільшення ресурсів, що виділяються на планову операцію.

**Стискання розкладу.** Стискання тривалості розкладу проєкту без зміни його змісту. Див. також Стискання.

**Розташування.** Спосіб розміщення, при якому учасники команди проєкту перебувають фізично близько один від одного з метою поліпшення комунікацій, робочих стосунків і продуктивності.

**Стовпчикова горизонтальна діаграма.** Графічне подання розкладу проєкту. У типовій стовпчиковій горизонтальній діаграмі планові операції або елементи ієрархічної структури робіт перераховані з лівої сторони діаграми, дати відображаються згори, а тривалість операцій показана горизонтальними смужками від дати початку до дати завершення. Інша назва –діаграма Ганта.

**Ступінь.** Категорія або ранг, що використовуються для відмінності продуктів, що мають однакові функціональні властивості, але які відрізняються за своїми вимогами до якості.

**Схвалення.** Див. Схвалити.

**Схвалений запит (подання) на зміну.** Запит на зміну, що пройшов процес загального керування змінами й був схвалений.

**Схвалити.** Акт формального підтвердження, санкціонування, ратифікації або згоди на щось.

**Техніка.** Певна систематична процедура, що застосовується персоналом для виконання операції з метою одержання продукту або результату чи надання послуги, що може використовувати один або кілька інструментів.

**Технічне вимірювання виконання.** Метод вимірювання виконання, що зіставляє виконані технічні завдання під час виконання проєкту з їхнім розкладом відповідно до плану керування проєктом. У ньому можуть використовуватися ключові технічні параметри продукту проєкту. Отримані значення показників належать до інформації про виконання проєкту.

**Тотальне керування якістю.** Підхід до впровадження програми підвищення якості в організації.

**Тривалість.** Загальна кількість робочих періодів (крім вихідних й інших неробочих періодів), необхідних для виконання планової операції або елемента ієрархічної структури робіт. Зазвичай відображається кількістю робочих днів або тижнів.

**Тривалість операції.** Час у календарних одиницях між початком і завершенням планової операції.

**Тригери.** Вказівники на те, що ризиковані події відбулися або от-от відбудуться. Тригери можуть бути виявлені на етапі ідентифікації ризиків і повинні відслідковуватися під час процесу моніторингу й керування ризиками.

**Узагальнена ієрархічна структура робіт проєкту.** Ієрархічна структура робіт із проєкту, що розкрита лише до рівня підпроєктів у деяких галузях ІСР.

**Укрупнений розклад.** Укрупнений розклад проєкту, що включає лише основні результати постачання й елементи ієрархічної структури робіт і ключові контрольні події розкладу.

**Установлені межі.** Область із кожного боку осової лінії або середнього значення з даними, побудованими на контрольній діаграмі, що відповідає вимогам замовника до продукту або послуги. Ця область може бути більше або менше області контрольних меж. Див. також Контрольні межі.

**Утримання.** Частина контрактних виплат, що утримується до повного виконання контракту для забезпечення повного виконання його умов.

**Ухилення від ризику.** Метод планування реагування на ризику, що вносить зміни в план керування проєктом, скеровані або на усунення ризику, або на захист цілей проєкту від його впливу. Звичайне відхилення від ризику означає пом'якшення вимог за часом, вартістю, змістом або якістю проєкту.

**Учасник проєкту.** Особи й організації, наприклад замовники, спонсори, організація, що виконує проєкт, які беруть активну участь у проєкті або чий інтерес можуть бути порушені при виконанні або завершенні проєкту.

**Учасники команди проєкту.** Особи, які звітують у прямій або непрямій формі перед менеджером проєкту й відповідають за виконання робіт проєкту згідно зі своїми обов'язками.

**Фаза проєкту.** Ряд логічно пов'язаних операцій проєкту, що зазвичай завершуються досягненням одного з основних результатів постачання. Фази проєкту зазвичай виконуються послідовно, але в певних ситуаціях можуть перекриватися. У випадку, якщо проєкт або частини проєкту поділені на фази, така ієрархія представлена в ієрархічній структурі робіт. Фаза проєкту є елементом циклу життя проєкту. Фаза проєкту не є групою процесів керування проєктами.

**Фактична вартість.** Фактичні затрати на виконання робіт за певний період у межах планової операції або елемента ієрархічної структури робіт. Фактична вартість може включати, наприклад, лише прямі затрати або суму прямих і непрямих затрат. Див. також Керування освоєним об'ємом і Метод освоєного об'єму.

**Фактична вартість виконаних робіт.** Див. Фактична вартість.

**Фактична тривалість.** Період часу в календарних одиницях між фактичним початком планової операції й звітною датою розкладу виконання проєкту, якщо планова операція перебуває в стадії виконання, або фактичним завершенням, якщо планова операція завершена.

**Фактичне завершення.** Дата фактичного завершення робіт планової операції.

**Фактичний початок.** Дата фактичного початку робіт планової операції.

Фактори зовнішнього середовища підприємства. Довільні або всі зовнішні фактори впливу й внутрішніх організаційних факторів, що впливають на успіх проєкту. Ці фактори існують для кожного з підприємств, що беруть участь у проєкті, і включають корпоративну культуру й структуру організації, інфраструктуру, що існують ресурси, комерційні бази даних, умови ринку й програмне забезпечення для керування проєктами.

**Фахівець з керування проєктами.** Особа, що має сертифікат РМР Інституту керування проєктами (PMI).

**Фіктивна операція.** Планові операції нульової тривалості, що служать для відображення логічних взаємозв'язків у методі «операції–дуги». Фіктивні операції використовуються в тому випадку, коли логічні взаємозв'язки не можуть бути описані повністю або правильно за допомогою дуг планових операцій. Фіктивні операції зазвичай графічно відображаються у вигляді пунктирних ліній зі стрілкою.

**Функціональний керівник.** Особа, що володіє керівними повноваженнями в підрозділі функціональної організації. Керівник будь-якої групи, що фактично залучена до виробництва продукту або послуги. Іноді також називається «лінійним менеджером».

**Функціональна організація.** Ієрархічно вибудована організація, у якій у кожного співробітника є один безпосередній керівник, персонал розділений на групи за областями спеціалізації й управляється особою, що має компетенцію в цій області.

**Ціль.** Те, на що спрямовано роботи, стратегічна позиція, яку варто зайняти, завдання, яке варто вирішити, результат, якого варто досягти, продукт, який варто зробити або послуга, яку варто зробити.

**Цикл життя продукту.** набір зазвичай послідовних фаз продукту, що не перекриваються, назва й кількість яких визначається виробничими й управлінськими потребами організації. Зазвичай остання фаза циклу життя продукту – це загибель або руйнування продукту. Цикл життя проєкту зазвичай укладається в один або кілька циклів життя продукту.

**Цикл життя проєкту.** набір зазвичай послідовних фаз проєкту, кількість і склад яких визначається потребами керування проєктом організацією або організаціями, що беруть участь у проєкті. Цикл життя можна документувати за допомогою методології.

**Шаблон.** Частково заповнений документ у певному форматі, що пропонує певну структуру збирання, організації й подання інформації й даних. Шаблиони часто ґрунтуються на документах, створених під час попередніх проєктів. Шаблиони допомагають зменшити трудомісткість виконання робіт і підвищують погодженість результатів.

**Швидке проходження.** Особливий метод стисання розкладу виконання проєкту, що змінює логіку мережі й накладає фази, які у звичайній ситуації виконувалися б послідовно, або уможлиблює паралельне виконання планових операцій.

**Шлях у мережі.** Неперервна послідовність пов'язаних логічним взаємозв'язком планових операцій на мережівій діаграмі розкладу проєкту.

Для нотаток

**Навчальне видання**

**ШИКЕРИНЕЦЬ В.В.  
БАЗІНЯК І.І.  
ДУТЧАК О.І.  
КАЧМАР О.В.  
ФЕДОРАК В.В.**



**«Управління проектами та цільовими програмами в СКС»**

**Навчально–методичний посібник**

В авторській редакції  
Гарнітура Times New Roman  
Наклад 300 прим.



