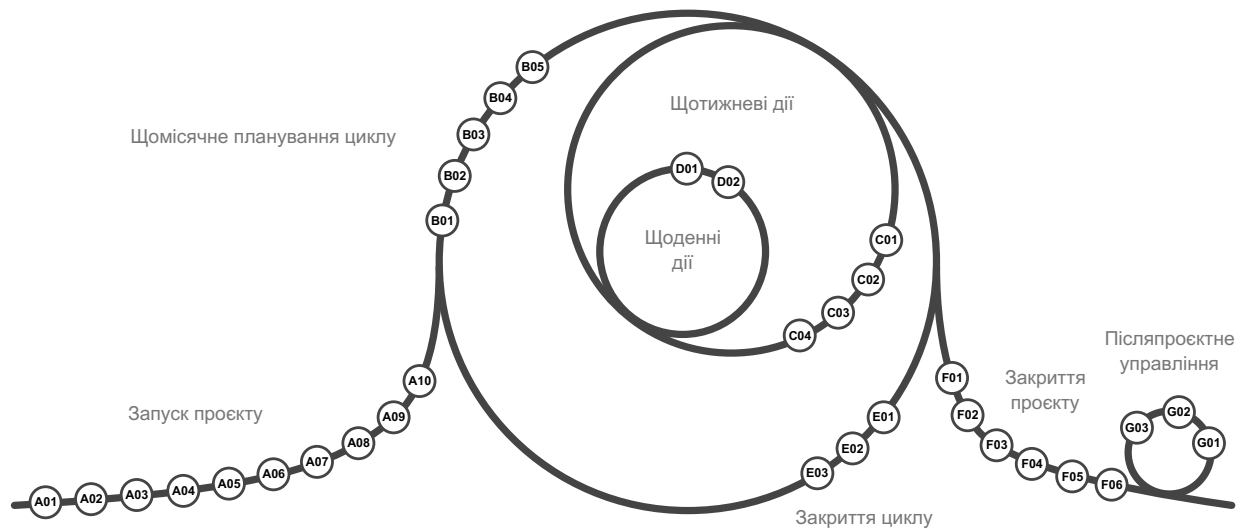


# P3.express

Мінімалістична система управління проектами



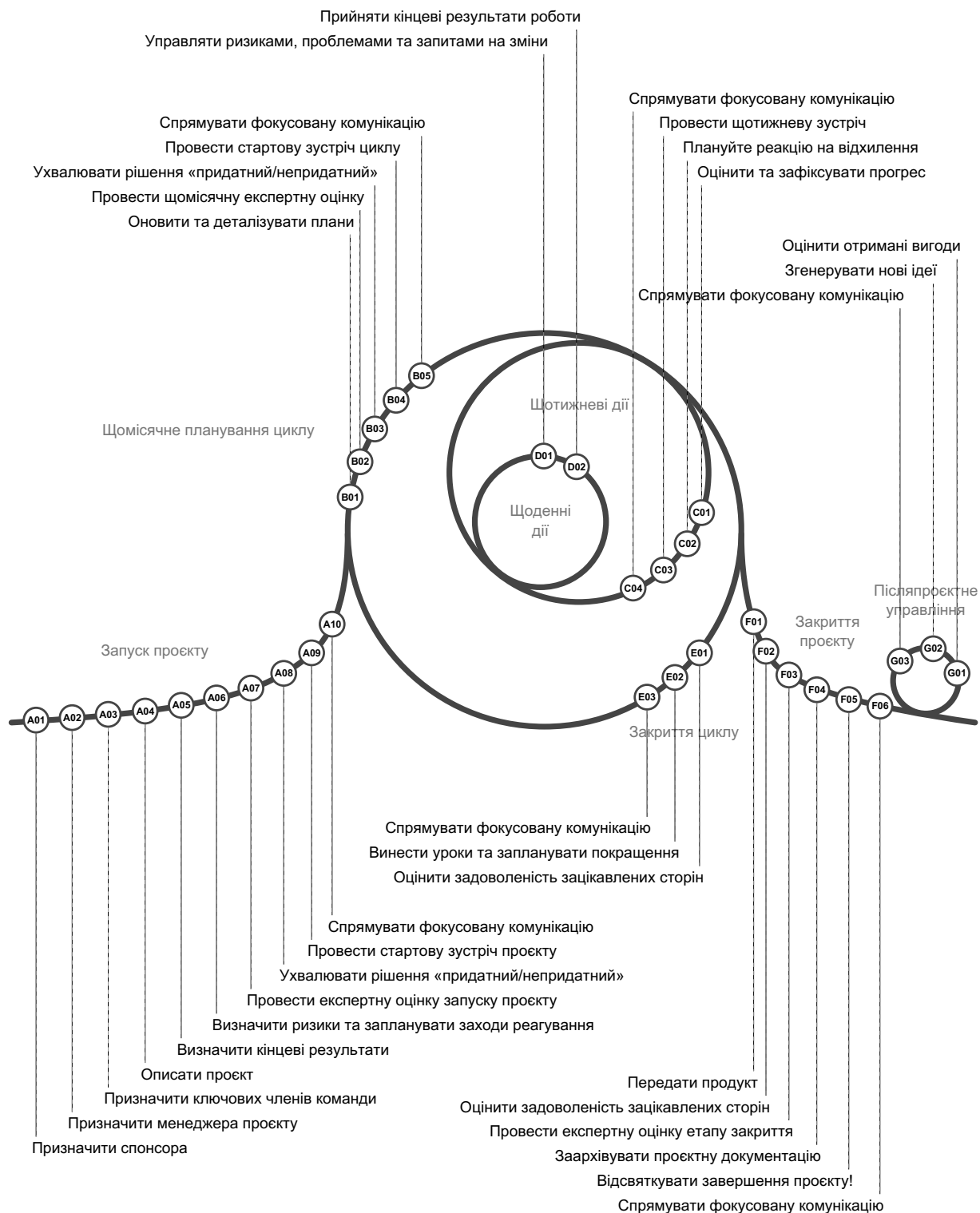
Це доступна для скачування версія онлайн-посібника ([P3.express/uk/manual/v2/](https://p3.express/uk/manual/v2/)), створена 2024-04-12. Будь ласка, перевірте вебсайт на наявність нових версій.

Цей посібник можна вільно використовувати та поширювати за міжнародною ліцензією Creative Commons «Із зазначенням авторства» 4.0.

Переклав Андрій Яшаров

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Перелік управлінських заходів

## Запуск проєкту

- A01 — Призначити спонсора
- A02 — Призначити менеджера проєкту
- A03 — Призначити ключових членів команди
- A04 — Описати проєкт
- A05 — Визначити кінцеві результати
- A06 — Визначити ризики та запланувати заходи реагування
- A07 — Провести експертну оцінку запуску проєкту
- A08 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»
- A09 — Провести стартову зустріч проєкту
- A10 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## Щомісячне планування циклу

- B01 — Оновити та деталізувати плани
- B02 — Провести щомісячну експертну оцінку
- B03 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»
- B04 — Провести стартову зустріч циклу
- B05 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## Щотижневі дії

- C01 — Оцінити та зафіксувати прогрес
- C02 — Плануйте реакцію на відхилення
- C03 — Провести щотижневу зустріч
- C04 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## Щоденні дії

- D01 — Управляти ризиками, проблемами та запитами на зміни
- D02 — Прийняти кінцеві результати роботи

## Закриття циклу

- E01 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін
- E02 — Винести уроки та запланувати покращення
- E03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## Закриття проєкту

- F01 — Передати продукт
- F02 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін
- F03 — Провести експертну оцінку етапу закриття
- F04 — Заархівувати проєктну документацію
- F05 — Відсвяткувати завершення проєкту!
- F06 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## Післяпроєктне управління

- G01 — Оцінити отримані вигоди
- G02 — Згенерувати нові ідеї
- G03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

# Вступ

P3.express використовує простий процес, як показано на схемі вище. Цей процес складається з 33 управлінських кроків, розділених на 7 етапів. Натисніть на будь-який крок на схемі, щоб відкрити її опис, або просто почніть з першого кроку, [A01](#).

## Принципи

Робота, що виконується в рамках проєкту P3.express, повинна відповідати [Майже універсальним принципам проєктів \(NUPP\)](#). Сам проєкт P3.express також був розроблений відповідно до NUPP.

## Організація

За дії з управління проєктом відповідає **команда управління проєктом**, яка складається з одного або більше членів команди, залежно від розміру та складності проєкту. **Менеджер проєкту** очолює цю команду й несе відповідальність за реалізацію управлінських кроків. Ця особа звітує перед зовнішнім **менеджером проєкту з боку замовника** (якщо такий є), а також перед внутрішнім **спонсором**, який є старшим менеджером, відповідальним за кінцевий результат проєкту, за його фінансування та забезпечення ресурсами тощо.

У проєкті є одна **команда розробки** або більше. Кожна внутрішня команда розробки, що складається зі співробітників вашої організації, очолюється **керівником напрямку**, який звітує перед своїм функціональним менеджером (якщо такий є), а також перед менеджером проєкту. Кожну зовнішню виробничу команду (підрядники) очолює **менеджер проєкту з боку підрядника**, який звітує перед своїми внутрішніми менеджерами, а також перед менеджером проєкту.

## Документи

У P3.express використовуються такі документи:

- Резюме проєкту ([шаблон](#))
- Карта результатів
- Реєстр подальших дій ([шаблон](#))
- Реєстр «Здоров'я проєкту» ([шаблон](#))

Шаблони можна використовувати як є, або використовувати як посібник для створення індивідуальних налаштувань.

Важливо мати єдине місце для зберігання документів проєкту з автоматизованим резервним копіюванням, віддаленим доступом, аутентифікацією та авторизацією. Якщо у вашій організації немає такої платформи, можна використовувати одне з наступних рішень з відкритим вихідним кодом, що враховує конфіденційність:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Якщо команда не перебуває в одному приміщенні, вам також знадобиться платформа для командного чату. Нижче наведено кілька варіантів з відкритим вихідним кодом, що забезпечують конфіденційність:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Важливо негайно фіксувати ризики, проблеми та запити на зміни в Реєстрі подальших дій. З огляду на це, вам потрібно налаштувати систему таким чином, щоб зробити доступ до реєстру максимально простим, включаючи доступ з мобільного телефону. Якщо це неможливо, використовуйте особистий блокнот, щоб зробити записи, а потім якнайшвидше перенесіть їх до реєстру. Нижче наведено кілька додатків для ведення нотаток з відкритим кодом, які не порушують конфіденційність, і які можна використовувати як проксі-сервер:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Адаптація

Ви можете вносити зміни до P3.express, щоб він краще відповідав оточенню вашого проєкту. А втім, будьте обережні, щоб не зашкодити внутрішній узгодженості вашої системи, і не ускладнюйте її. Зазвичай краще почати з оригінальної форми P3.express і поступово змінювати її відповідно до ваших потреб, уточнюючи свій вибір шляхом перевірки та адаптації.

Ми плануємо підготувати різні *теми* для P3.express, кожна з яких буде адаптувати загальну систему P3.express для певного типу проєктів. Наразі заплановано наступне:

- P3.express для будівельних проєктів
- P3.express для проєктів у сфері IT-розробок
- P3.express для проєктів Європейського Союзу
- P3.express для університетських проєктів
- P3.express для проєктів зі створення фільмів

Кожне доповнення розроблятиметься щонайменше 3 експертами в цій галузі, а також одним або кількома фасилітаторами з основної команди розробників P3.express. Якщо ви зацікавлені приєднатися до однієї з робочих груп або маєте ідеї щодо додаткових тем, будь ласка, зв'яжіться з нами за адресою [info@omimo.org](mailto:info@omimo.org).

## Застосування

Якщо у вашого проєкту немає зовнішнього замовника та зовнішніх підрядників, у проєкті буде лише одна точка зору на проєкт; в іншому випадку кожна організація, залучена до проєкту, матиме свою власну точку зору. Все в P3.express слід розглядати з **вашої точки зору** на проєкт; наприклад, коли ви описуєте обґрунтування проєкту в документі з резюме проєкту, описуйте своє власне обґрунтування, а не обґрунтування зовнішнього замовника. P3.express — це не єдина система для всіх учасників проєкту. Це система для управління вашим проєктом і з вашими власними критеріями.

Окрім документів, коли обмірковуєте ролі в проєкті, завжди враховуйте ракурс або кут зору. Ви можете бути «менеджером проєкту» з вашого погляду, але з точки зору замовника ви будете вважатися «менеджером проєкту з боку підрядника», а з точки зору ваших підрядників — «менеджером проєкту з боку замовника».

## Хронологія

[Перша версія P3.express](#) була опублікована в червні 2016 року, після чого були внесені дві незначні правки в 2018 і 2020 роках. Проєкт другої версії P3.express був опублікований у березні 2021 року для збору коментарів від громадськості, а фінальна версія вийшла у травні 2021 року.

У грудні 2022 року було опубліковано перший проєкт [micro.P3.express](#), який є модифікацією P3.express, адаптованою для мікропроєктів з 1 до 7 членів команди.

# А — Запуск проєкту

На цьому етапі початку проєкту виконуються управлінські кроки для підготовки його оточення й створення високорівневого плану. Наприкінці цього етапу, буде ухвалено рішення — продовжувати проєкт чи ні.

Перелік управлінських заходів

- A01 — Призначити спонсора
- A02 — Призначити менеджера проєкту
- A03 — Призначити ключових членів команди
- A04 — Описати проєкт
- A05 — Визначити кінцеві результати
- A06 — Визначити ризики та запланувати заходи реагування
- A07 — Провести експертну оцінку запуску проєкту
- A08 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»
- A09 — Провести стартову зустріч проєкту
- A10 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## A01 — Призначити спонсора

Першим кроком у проєкті організація призначає **спонсором** одного з керівників вищої ланки (за можливості члена ради директорів або правління). Спонсор — це найвища роль у проєкті, і **менеджер проєкту** йому підзвітний.

Спонсор

- несе відповідальність за доцільність і результати проєкту;
- відповідає за ухвалення високорівневих рішень у проєкті та;
- стежить за достатнім фінансуванням проєкту й забезпеченням його ресурсами.

### Мета

Роль спонсора необхідна, тому що:

- менеджери проєктів мають бути зосереджені на результатах проєкту й щоденній роботі з їх досягнення. Це відволікає їх і не залишає їм достатньо часу та енергії для виконання високорівневих завдань у проєкті;
- менеджери проєктів можуть не мати достатньої влади в організації, щоб отримувати ресурси для проєкту. Вони також можуть не мати достатньої стратегічної інформації, щоб бути впевненими, що проєкт узгоджений з іншими ініціативами організації.

### Поширені помилки

Під час вибору спонсора слід враховувати таке:

- Спонсорам не потрібно витратити багато часу на проєкт, але вони все одно мають бути залучені до нього та повинні присвячувати проєкту невелику частину свого часу.
- Спонсори мають відчувати, що вони є власниками проєкту й зобов'язані його захищати. З іншого боку, якщо проєкт втратив свою доцільність, вони мають ухвалити тверде рішення про його скасування.
- За можливості не призначайте одну людину спонсором усіх проєктів, тому що всі незмінні чинники мають тенденцію зникати й втрачати своє значення.
- Не варто призначати одну людину спонсором і менеджером для одного й того ж проєкту (якщо це не проєкт однієї людини), оскільки вона буде завантажена конкретними завданнями з управління проєктом і забуде про більш абстрактні обов'язки спонсора.
- Менеджери проєктів і спонсори не повинні займатися мікроменеджментом.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2: Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.**
- **NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.**



## A02 — Призначити менеджера проєкту

На цьому кроці спонсор обговорює проєкт із потенційними **менеджерами проєкту**, доходячи з ними згоди. Важливо, щоб менеджер проєкту вірив у цілі та завдання проєкту.

Якщо проєкти внутрішні і не мають зовнішніх замовників, менеджером проєкту має бути представник бізнесу або керівництва організації, а не з технічного боку. Менеджери з технічного боку — це **керівники напряму** у P3.express.

Окрім досягнення цілей проєкту та виконання планових показників, менеджер проєкту також відповідальний за стан і збереження команди, і зокрема — за створення сприятливого робочого середовища, в якому члени команди можуть розвивати свою кар'єру.

### Мета

Хоча у невеликих команд може бути розподілена система управління проєктами, для більшості проєктів практичніша й продуктивніша централізована координація, коли менеджер проєкту очолює цю централізовану систему координації. Таким чином, технічні експерти не будуть відволікатися на управлінські обов'язки та зможуть зосередитися на технічних аспектах проєкту.

### Поширені помилки

Зверніть увагу на такі пункти, щоб уникнути деяких найпоширеніших проблем у цій сфері:

- Менеджери проєктів не повинні вважати себе начальниками членів команди. Їхня роль — бути помічником, фасилітатором, координатором та особою, яка розв'язує проблеми.
- Менеджери проєктів і спонсори не повинні займатися мікроменеджментом.
- Звичайна практика призначення найдосвідченішого технічного експерта менеджером проєкту не є гарною ідеєю. Управління проєктами — це керівна позиція, а не технічна, тому в цій ролі вам потрібна людина з управлінськими здібностями та необхідними знаннями. Для технічного експерта стати менеджером проєкту — це скоріше, зміна кар'єри, а не просування по службі.
- Менеджери проєктів не повинні залучатися в технічні аспекти проєкту, тому що це відволікає їх. Для управління технічними аспектами вже існують технічні спеціалісти.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP2: Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.](#)
- [NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.](#)

## A03 — Призначити ключових членів команди

На цьому кроці менеджер проєкту починає формувати команду для проєкту. Хоча проєкт ще не затверджений, і його виконання не почалося, для завершення етапу запуску проєкту потрібні ключові члени команди. Це не попередні призначення. Очікується, що обрані на цьому етапі люди залишаться ключовими членами команди і після початку реалізації проєкту.

Ключовими членами команди, які, ймовірно, потрібні на цьому етапі, є такими:

- Члени команди управління проєктом;
- Керівники напрямку (для внутрішніх команд розробки)
- Менеджери проєктів з боку виконавців (для зовнішніх команд розробки);
- Деякі члени технічної команди розробки.

### Мета

Однією з цілей групи з ініціювання проєкту є оцінка доцільності проєкту, яка буде використана для прийняття рішення про доцільність інвестування в нього. Ця інформація ґрунтується на високорівневому плануванні, а належне планування передбачає співпрацю з широким колом експертів. Бо в разі неякісного планування корисні проєкти можуть бути відхилені, а недоцільні — обрані для реалізації.

### Поширені помилки

Дехто може вважати, що працювати над проєктом, який, можливо, не буде реалізовано — марна трата часу. Менеджер проєкту має переконатися, що всі розуміють, що це важливе вкладення для організації, оскільки ця робота дасть їй змогу вибрати найкращі проєкти для інвестування. Навіть якщо буде прийнято рішення не реалізовувати проєкт, зусилля членів команди не будуть витрачені даремно. Завдяки їм, організація не витратила ресурси на інвестування у невиправданий проєкт.

Коли справа доходить до призначення існуючих людей на проєкт або найму нових членів команди, система організаційного управління відіграє важливу роль. Спонсор несе відповідальність за те, щоб менеджер проєкту мав достатній вплив на цей вибір.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## A04 — Описати проєкт

Проводьте робочі зустрічі, щоб зібрати інформацію та підготувати **Резюме проєкту**, який містить таку інформацію:

- Мета та очікувані вигоди;
- Очікувані вартість і термін реалізації;
- Вимоги та очікування щодо якості;
- Високорівневий опис, які елементи входять у проєкт, а які перебувають поза ним;
- Список зацікавлених сторін.

На цьому кроці ще не існує деякої інформації для Резюме проєкту. Вам слід зосередитися на наявній інформації, а решту додасте пізніше. Незважаючи на це цей документ буде переглядатися й уточнюватися протягом усього проєкту.

Якщо подібний проєкт уже реалізовувався раніше, ознайомтеся з його архівом, який допоможе вам підготувати найбільш реалістичний опис проєкту.

[Шаблон опису проєкту](#)

### Мета

Цей документ допомагає нам звіритися з високорівневими цілями проєкту впродовж його реалізації. Це також чудове джерело інформації про проєкт для нових членів команди, менеджерів вищого рівня та інших людей поза командою, щоб зрозуміти, про що йдеться в проєкті.

### Поширені помилки

Для цього документа існує оптимальний рівень деталізації та точності, який зазвичай нижчий, ніж припускають фахівці-практики. Переконайтеся, що ви створюєте документ, який відповідає своєму призначенню, а не просто виражає чиєсь упереджене уявлення про правильне управління проєктами.

Опишіть усе точно та лаконічно. Уникайте типових корпоративних кліше, які не мають жодного реального значення.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.
- **NUP6:** Використовувати повторювані елементи.

## A05 — Визначити кінцеві результати

Проведіть робочі зустрічі для визначення кінцевих результатів і створення ієрархічної структури їхніх складових. За потреби додайте стислий опис кінцевих результатів, щоб відобразити їхній зміст, якість або інші важливі чинники. Збережіть цю інформацію в **Карті результатів** у будь-якому форматі, наприклад, як ментальна карта.

Карту результатів можна доповнювати, включаючи до неї залежності між її елементами. Якщо у вас багато залежностей, елементи можна планувати на їхній основі та на основі їхньої передбачуваної тривалості. Якщо залежностей не так багато, то елементи можуть бути розставлені за пріоритетами за допомогою відповідного набору критеріїв і обрані для реалізації на основі пріоритетів та імпровізації, а не на основі графіка. Багато проєктів можуть виграти від використання підходу, заснованого на залежностях, для елементів карти результатів верхнього рівня, і використання підходу, заснованого на пріоритетах, для елементів нижчого рівня.

Якщо подібний проєкт було реалізовано раніше, ознайомтеся з його архівом, який допоможе підготувати кращу карту результатів.

У результаті розробки карти результатів вам може знадобитися внести зміни в резюме проєкту.

[Шаблон опису проєкту](#)

### Мета

Хоча резюме проєкту має вирішальне значення, і з ним необхідно завжди звірятися, воно абстрактне, і його складно використовувати в повсякденній роботі. Карта результатів заповнює цю прогалину, надаючи досить конкретну й більш зрозумілу інформацію про зміст проєкту. Вона також слугує основою для форми графіка проєкту, який, у свою чергу, допомагає нам вимірювати прогрес і вирішувати, що робити далі.

### Поширені помилки

Часто практикуючі фахівці під час складання карти результатів думають не про «кінцеві цілі», а про те, «що і як треба зробити» для їх досягнення. Проведіть робочу зустріч так, щоб допомогти всім зосередитися на кінцевих результатах, незалежно від основної роботи. Щоб домогтися цього, опишіть кінцеві результати іменниками, а не дієсловами. Іноді може допомогти ментальна карта, оскільки вона візуалізує ієрархічну структуру проєкту.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.
- **NUP6:** Використовувати повторювані елементи.

## A06 — Визначити ризики та запланувати заходи реагування

Проведіть робочі зустрічі з ключовими членами команди, щоб спочатку визначити ризики, а потім запланувати дії щодо їх усунення. Збережіть інформацію в **Реєстрі подальших дій**.

На підставі виявлених ризиків і запланованих заходів реагування вам може знадобитися корекція **Резюме проєкту**, а також **Карти результатів**.

Якщо подібний проєкт вже був реалізований раніше, перегляньте його архів, щоб дізнатися більше про ризики, пов'язані з вашим проєктом.

[Шаблон Реєстру подальших дій](#)

[Шаблон опису проєкту](#)

### Мета

Основною причиною виявлення ризиків є проактивне планування реагування на них, адже набагато простіше й дешевше запобігати ризикам до їхньої матеріалізації, а не боротися з ними після.

### Поширені помилки

Нижче наведені дії допоможуть вам уникнути деяких найпоширеніших «підводних каменів» в управлінні ризиками:

- Не записуйте загальні, неясні моменти як ризики.
- Не записуйте загальні, неясні моменти як відповідні заходи реагування на ризик. Плануйте лише реалістичні заходи реагування, які можливо реалізувати та оцінити.
- Не записуйте потенційні наслідки невизначених подій як ризики. Нам потрібно оцінювати самі невизначені події, і саме їх ми називаємо ризиками.
- Призначте відповідального, який відповідатиме за подальші дії щодо кожного ризику. Найкраще розподілити цю відповідальність між багатьма членами команди, а не тільки між кількома з них.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.
- **NUP6:** Використовувати повторювані елементи.

## A07 — Провести експертну оцінку запуску проєкту

На цьому кроці запуск проєкту майже завершено, і настав час попросити іншого менеджера проєктів вашої організації допомогти вам, провівши експертну оцінку ваших дій з управління проєктом. Вам слід додати результат до реєстру **Здоров'я проєкту**.

Якщо оцінка занадто низька, вам може знадобитися провести більше часу на попередніх кроках, перш ніж переходити до наступних, але, що більш важливо, вам необхідно знайти першопричину того, що сталося, і вирішити, як не допускати низьких оцінок у майбутньому.

[Шаблон реєстру «Здоров'я проєкту»](#)

### Мета

Основна мета — зробити паузу та перевірити, чи все в порядку з вашою управлінською діяльністю. Перевірка вашої роботи сторонньою особою є корисною, тому що ви можете бути занадто занурені в роботу, щоб побачити деякі проблеми. Крім того, це можливість для людей, які керують різними проєктами в організації, побачити роботу один одного й дізнатися більше в процесі роботи.

### Поширені помилки

Поширений ризик полягає в тому, що людина, яка перевіряє вашу роботу, може не наважитися вказати на проблеми, побоюючись, що це може бути прийнято на свій рахунок. Від вас залежить, чи вдасться створити такі відносини, які можуть бути комфортними та чесними.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP1](#): Віддайте перевагу результатам та істині, ніж приналежності.
- [NUP3](#): Будьте завжди проактивними.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.

## A08 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»

На цьому кроці менеджер проєкту відправляє підготовлену проєктну документацію спонсору, а спонсор ухвалює рішення «придатний/непридатний». Щоб ухвалити таке рішення, спонсору може знадобитися обговорити проєкт з іншими особами, які ухвалюють рішення в організації, наприклад, з командою управління портфелем проєктів, але в будь-якому разі це визначає спонсор, а не менеджер проєкту.

Якщо у вас є зовнішній замовник, і ви відповідаєте на запит на пропозицію, окрім прийняття внутрішнього рішення «придатний/непридатний», ви також повинні надіслати пропозицію замовнику та дочекатися, поки він обере свого постачальника та надасть вам остаточне рішення «придатний/непридатний». Цей управлінський крок завершується підписанням договору або іншого юридично обов'язкового документа.

Якщо у вас є зовнішні постачальники, і деякі з них були обрані в [A05](#), можливо, ви захочете підписати з ними контракт на цьому етапі. Додаткових зовнішніх постачальників можна буде вибрати та підписати з ними контракти пізніше в разі потреби.

### Мета

У проєктів, у яких є зовнішні замовники, завжди є однозначне рішення «придатний/непридатний», але внутрішні проєкти іноді пропускають цей крок і починаються без нього. Перш ніж продовжувати, важливо пройти цю вузлову точку в проєкті, отримати всі необхідні підписи та зафіксувати зобов'язання.

З іншого боку, деякі організації інвестують у будь-який проєкт, поки у них є доступні ресурси. Ця управлінська діяльність знаходиться в кінці ланцюжка дій, спрямованих на те, щоб перетворити її на виважене рішення, засноване на обґрунтуванні проєкту.

### Поширені помилки

Кожна організація, що працює з проєктами, повинна мати систему управління портфелем проєктів. Вона дає змогу оцінювати та відбирати проєкти комплексно, балансуючи та поєднуючи їх зі стратегією організації. Чимало проблем, пов'язаних з системами управління проєктами, мають коріння в управлінні портфелем проєктів, наприклад, наявність занадто великої кількості проєктів одночасно.

Потурбуйтеся про те, щоб усі розуміли, що рішення «придатний/непридатний» — це не поразка, а ознака успішної системи, яка розуміє, що не є корисним для організації, і це було б неможливо без зусиль ключових членів команди в групі з запуску проєкту.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP3: Будьте завжди проактивними.](#)
- [NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.](#)

## A09 — Провести стартову зустріч проєкту

Якщо проєкт був затверджений на кроці [A08](#), то настав час для замовника та зацікавлених сторін постачальника зібратися разом і провести стартову зустріч проєкту.

Найкраще виділити на цей захід цілий день, бажано десь за межами організації. Завдання менеджера проєкту та інших членів управлінської команди (якщо вони є) — сприяти проведенню заходу й подбати про те, щоб він став приємним для всіх.

### Мета

Ця зустріч має такі основні цілі:

- Оголосити проєкт таким, що офіційно стартував;
- Дати можливість внутрішнім і зовнішнім зацікавленим сторонам познайомитися та поспілкуватися один з одним;
- Повідомити основну інформацію про проєкт.

### Поширені помилки

Подбайте, щоб стартова подія не перетворилася на «суху» й нудну зустріч, де обговорюють тільки деталі проєкту. Це має бути приємним проведенням часу, спрямованим на згуртування команди.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP4](#): Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.



## A10 — Спрямувати фокусовану комунікацію

Додайте в організації оголошення про старт проєкту (або його еквівалент для віртуальних команд). Надішліть усім електронного листа й розкажіть, чому організація вирішила взятися за проєкт, і чим він буде корисний для неї.

### Мета

У багатьох організаціях проєкти починаються й закінчуються без чіткого повідомлення. У результаті більшість співробітників (і навіть менеджерів) не знають, які проєкти ведуться в організації. Це, в свою чергу, призводить до того, що кожен зосереджується на своїй спеціалізованій діяльності, не маючи уявлення про проєкт в цілому, не маючи можливості узгоджувати свої дії з цілями та належним чином співпрацювати з усіма іншими членами команди. Сфокусована комунікація дає можливість уникнути деяких з цих проблем, завдяки створенню атмосфери залученості та заохоченню співпраці.

### Поширені помилки

Ви не зможете проявити себе якнайкраще, якщо не будете в захваті від проєкту. А коли ви в захваті, ви маєте бути здатні передати цей настрій у своїх повідомленнях і створювати подібне відчуття в інших. Уникайте «сухої» та нудної комунікації.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- NUP3: Будьте завжди проактивними.
- NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.

## **В — Щомісячне планування циклу**

Управлінські дії на цьому етапі проводяться на початку кожного місяця, щоб підготувати нас до нового місячного циклу та з'ясувати, чи варто продовжувати проєкт.

Перелік управлінських заходів

- V01 — Оновити та деталізувати плани
- V02 — Провести щомісячну експертну оцінку
- V03 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»
- V04 — Провести стартову зустріч циклу
- V05 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## **B01 — Оновити та деталізувати плани**

Проведіть робочі зустрічі для оновлення високорівневих аспектів усіх планів та їх уточнення. Призначте відповідального за очікувані кінцеві результати в наступному місяці. Ці уточнення впливають на **Резюме проєкту, Карту результатів і Реєстр подальших дій**.

Якщо подібні проєкти було реалізовано раніше, перегляньте їхні архіви та використовуйте цю інформацію, щоб зробити свої плани більш реалістичними.

[Шаблон опису проєкту](#)

[Шаблон Реєстру подальших дій](#)

### **Мета**

Плани, створені на етапі Запуску проєкту, є високорівневими й недостатніми для їхньої реалізації. На цьому управлінському кроці їх потрібно вдосконалювати щомісяця. У будь-якому разі всі плани слід постійно переглядати відповідно до поточної реальності.

### **Поширені помилки**

Зверніть увагу на таке, щоб уникнути деяких найпоширеніших помилок на цьому управлінському кроці:

- Використовуйте методи фасилітації для проведення результативної робочої зустрічі з планування.
- Не зосереджуйтеся тільки на деталях майбутнього місяця. Переконайтеся, що високорівневий план усього проєкту також оновлено.
- Не додавайте до плану занадто багато деталей. Включайте в нього рівно стільки, скільки потрібно для виконання практичних завдань.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.
- **NUP6:** Використовувати повторювані елементи.

## **B02 — Провести щомісячну експертну оцінку**

Попросіть іншого керівника проєкту або експерта з управління проєктами у вашій організації проаналізувати й оцінити ваші щомісячні дії з управління та внесіть його оцінки до реєстру **Здоров'я проєкту**. Якщо оцінка занадто низька, поверніться назад і повторіть частину дій з управління, перш ніж продовжувати.

[Шаблон реєстру «Здоров'я проєкту»](#)

### **Мета**

Основна мета — зробити паузу та перевірити, чи все в порядку з вашою управлінською діяльністю. Перевірка вашої роботи сторонньою особою є корисною, тому що ви можете бути занадто занурені в роботу, щоб побачити деякі проблеми. Крім того, це можливість для людей, які керують різними проєктами в організації, побачити роботу один одного й дізнатися більше в процесі роботи.

### **Поширені помилки**

Поширений ризик полягає в тому, що людина, яка перевіряє вашу роботу, може не наважитися вказати на проблеми, побоюючись, що це може бути прийнято на свій рахунок. Від вас залежить, чи вдасться створити такі відносини, які можуть бути комфортними та чесними.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP1](#): Віддайте перевагу результатам та істині, ніж приналежності.
- [NUP3](#): Будьте завжди проактивними.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.

## **B03 — Ухвалювати рішення «придатний/непридатний»**

На цьому кроці спонсор має ухвалити нове рішення «придатний/непридатний» на основі уточнених планів. Він може ухвалити рішення одноосібно або узгодити його з іншими, наприклад, з командою управління портфелем проєктів.

Якщо буде ухвалено рішення зупинити проєкт, то запусяться дії з його закриття, і спонсор повинен буде вирішити, запускати чи ні цикл післяпроєктного управління.

### **Мета**

Мета полягає в тому, щоб переконатися, що проєкт усе ще виправданий та нагадати всім, що мета проєкту важливіша за суму окремих ізольованих дій фахівців.

### **Поширені помилки**

Спонсор має серйозно поставитися до цього управлінського кроку та не схвалювати проєкт без перевірки. Усім важливо розуміти, що скасування проєктів — це ознака якісного управління проєктами.

Іноді проєкт може здаватися доцільним, якщо оцінювати його відокремлено, але він може виявитися не настільки обґрунтованим у порівнянні його з іншими можливими проєктами, які ви можете запустити. В результаті, при оцінці безперервного обґрунтування проєкту необхідна цілісна перспектива, і найкраще це робити в рамках єдиної системи управління портфелем, яка контролює всі проєкти в організації.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP3: Будьте завжди проактивними.](#)
- [NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.](#)

## **B04 — Провести стартову зустріч циклу**

Оскільки ви отримали від спонсора позитивне рішення на кроці **B03**, саме час провести стартову зустріч місячного циклу.

### **Мета**

Ця управлінська діяльність має дві мети:

- Формування команди
- Інформування зацікавлених сторін про план на наступний місяць.

### **Поширені помилки**

Не обмежуйте стартову зустріч нудними, «сухими» промовами та оглядом майбутнього місяця. Натомість створіть приємні враження для всіх, оскільки аспект формування команди на цій зустрічі має пріоритетне значення. Ви можете зібрати всю команду (плюс, за можливості, зовнішні зацікавлені сторони) і вирушити в похід, на пікнік тощо. Але при цьому зустріч має бути організовано так, щоб обидві основні мети цього кроку було досягнуто.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## **B05 — Спрямувати фокусовану комунікацію**

Надішліть повідомлення всім і розкажіть про очікувані досягнення в наступному місяці та пов'язані з ними ризики. Важливо, щоб кожен знав, яку роль він відіграє в досягненнях усього проєкту.

### **Мета**

Головна мета полягає в тому, щоб переконатися, що люди, залучені до проєкту, залишаються на одній хвилі зі спільними цілями, а не обмежують свій внесок виконанням спеціалізованих завдань.

### **Поширені помилки**

Зробіть повідомлення коротким і чітким, зосередьтеся на очікуваних досягненнях, а не на запланованих завданнях.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## С — Щотижневі дії

Управлінські заходи в цій групі проводяться щотижня для реалізації структурованої оцінки й контролю прогресу проєкту.

Перелік управлінських заходів

- S01 — Оцінити та зафіксувати прогрес
- S02 — Плануйте реакцію на відхилення
- S03 — Провести щотижневу зустріч
- S04 — Спрямувати фокусовану комунікацію



## C01 — Оцінити та зафіксувати прогрес

Вимірюйте ефективність проєкту порівняно з його цілями та готуйте реалістичні прогнози щодо цілей (наприклад, за термінами та вартістю). Підготуйте один або кілька звітів з акцентом на прогнози, надішліть їх різним зацікавленим сторонам і перевірте, чи отримали вони звіт і чи зрозуміли його.

Перевірте список зацікавлених сторін в **Резюме проєкту**, щоб переконатися, що кожна з них отримала належний звіт. Якщо ви розумієте, що поточний формат звіту не підходить для якоїсь із зацікавлених сторін, переробіть формат або розробіть нову альтернативну версію і додайте цю інформацію до переліку зацікавлених сторін.

### Мета

Основна мета полягає в тому, щоб зрозуміти, де ми знаходимося порівняно з плановими завданнями та цілями, що допоможе нам якомога швидше усунути відхилення. Друга мета полягає в тому, щоб інформувати відповідні зацікавлені сторони про стан проєкту, що, в свою чергу, створює довіру та подальший потенціал для співпраці.

### Поширені помилки

Зверніть увагу на таке, щоб уникнути найпоширеніших помилок на цьому управлінському кроці:

- Не намагайтеся бути надто точним у вимірах. Знайдіть оптимальний рівень точності та деталізації, якого буде достатньо для досягнення мети. Будьте уважні до того, що ви вимірюєте. Усі вимірювання мають бути пов'язані із завданнями та цілями проєкту, а не, наприклад, із кількістю витрачених ресурсів.
- Звіти повинні бути короткими, простими, чіткими та зосередженими на ефективних показниках прогресу. Якщо ви надсилаєте детальний звіт деяким зацікавленим сторонам, подбайте про те, щоб надіслати їм також односторінкову коротку версію.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## C02 — Плануйте реакцію на відхилення

Якщо ви виявили якісь відхилення від ваших цілей на основі вимірювань продуктивності вC01, ви маєте усунути їх, щоб повернути роботу за проектом у нормальне русло.

У складних випадках можна провести робочу зустріч, щоб за допомогою членів команди (всіх або обраної групи) скласти план ліквідації відхилень. У критичних або делікатних випадках проінформуйте спонсора, спитайте його поради та узгодьте з ним план з відновлення колишнього курсу.

Якщо відхилення усунути неможливо, вам слід звернутися до спонсора з проханням переглянути цілі й завдання проекту та затвердити їх. Переконайтеся, що нову інформацію внесено до **Резюме проекту**.

Якщо відхилення пов'язане з основною причиною, яка може спричинити подібні проблеми в майбутньому, внесіть її в **Реєстр подальших дій** як ризик і сплануйте належне реагування на ризик.

[Шаблон опису проекту](#)

[Шаблон Реєстру подальших дій](#)

### Мета

Щоб досягти мети проекту, важливо якомога швидше впоратися з відхиленнями, поки вони не накопичилися. Що ще важливіше, якщо ми спробуємо виправити відхилення, але нам це не вдасться, і ми побачимо тривожну тенденцію в проекті, ми знатимемо, що цілі проекту не можуть бути досягнуті за допомогою існуючих завдань, і ми повинні переглянути ці завдання. При перегляді вони можуть виявитися невинуватими, і тоді проект може бути скасований, щоб уникнути більших втрат у майбутньому.

### Поширені помилки

Пам'ятайте, що загальне, розпливчате, бажане твердження на кшталт «З цього моменту ми повинні працювати на 15 % швидше» не є планом відновлення. Плани відновлення мають бути реалістичними й включати ті дії, які можливо реалізувати та виміряти.

Якщо стоїть вибір між ліквідацією відхилення та усуненням його першопричини, яка може спричинити ту саму проблему в майбутньому, віддайте перевагу останньому варіанту. Інакше ви будете постійно займатися «гасінням пожеж».

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- NUP2: Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- NUP3: Будьте завжди проактивними.
- NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.



## C03 — Провести щотижневу зустріч

У невеликих проєктах зберіть усіх членів команди, а у великих проєктах запросіть усіх керівників напрямку, менеджерів проєктів з боку підрядників, членів управлінської команди і, за необхідності, інших ключових зацікавлених сторін, щоб обговорити наведені нижче теми:

- Обговоріть, які завдання ви збираєтеся виконувати наступного тижня.
- Проаналізуйте ризики, з якими команда може зіткнутися наступного тижня. Проаналізуйте також, чи є проблеми, які можуть перенестися з минулого тижня на наступний, і запишіть їх у **Реєстр подальших дій**.
- Закликайте команди не збільшувати обсяг незавершеної роботи, але якомога швидше завершувати розпочате.

[Шаблон Реєстру подальших дій](#)

### Мета

Основна мета — переконатися, що всі працюють узгоджено і не буде конфліктів між командними та персональними завданнями.

### Поширені помилки

Нижченаведені міркування допоможуть уникнути найпоширеніших помилок на цьому управлінському кроці:

- Не використовуйте цю зустріч для перевірки прогресу проєкту (це робиться в [C01](#)).
- Не використовуйте цю зустріч для розроблення плану дій у відповідь на виявлені проблеми та ризики (це робиться в [D01](#)).
- Організуйте зустріч так, щоб вона не зайняла занадто багато часу, але при цьому виділіть достатньо часу на кожну тему.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP4](#): Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.

## **C04 — Спрямувати фокусовану комунікацію**

Надішліть усім учасникам проєкту коротке повідомлення й розкажіть, які завдання заплановані на майбутній тиждень, а також про ризики, які можуть на це вплинути, та плани реагування на ці ризики.

### **Мета**

Мета полягає в тому, щоб переконатися, що всі дотримуються спільної мети проєкту та що не виникне конфліктів між завданнями окремих осіб, команд і постачальників.

### **Поширені помилки**

Не вдавайтеся до надмірних подробиць у цьому повідомленні, нехай воно буде простим і зрозумілим.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP3: Будьте завжди проактивними.**
- **NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.**
- **NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.**

## D — Щоденні дії

Управлінська діяльність у цій групі здійснюється щодня.

Перелік управлінських заходів

D01 — Управляти ризиками, проблемами та запитами на зміни

D02 — Прийняти кінцеві результати роботи

## D01 — Управляти ризиками, проблемами та запитами на зміни

Ми повинні проактивно управляти ризиками, проблемами та запитами на зміни. Коли ви виявляєте новий такий елемент, ви маєте негайно записати його в **Реєстр подальших дій**. Потім доручить відповідальному (одному з членів команди) подальшу роботу з ним і почніть планувати заходи реагування на цей елемент. Ви маєте постійно підтримувати контакт із членами команди та іншими зацікавленими сторонами, щоб виявляти ризики та проблеми.

Ви можете отримати допомогу від інших членів команди або навіть зовнішніх зацікавлених сторін, щоб відповісти на запити. У складних випадках ви можете зібрати всю команду та провести робочу зустріч для всіх, щоб запропонувати колективну відповідь, використовуючи **мудрість натовпу**. У критичних випадках вам також слід звернутися до спонсора та отримати його схвалення вашого плану реагування.

### [Шаблон Реєстру подальших дій](#)

### Мета

Основна мета полягає в тому, щоб реагувати на ризики, проблеми та запити на зміни проактивно, а не дозволяти їм вирішуватися автоматично. Це забезпечить нам контроль і можливість отримати найкращі результати.

Покладаючись на свою пам'ять або на неструктуровані нотатки, ви витрачаєте занадто багато розумової енергії та ризикуєте щось забути. Ось чому найкраще мати простий реєстр і дотримуватися самодисципліни, щоб записувати події відразу ж після їх виявлення.

Для управління всіма запитами потрібно занадто багато часу та енергії, тому необхідно призначити відповідальних. Крім розподілу роботи, це також допомагає об'єднати всіх для досягнення єдиної мети.

### Поширені помилки

Зверніть увагу на такі пункти, щоб уникнути деяких найпоширеніших проблем у цій сфері:

- Не додавайте занадто багато інформації про оцінку подій до Реєстру подальших дій.
- Для ефективного завершення всіх завдань можна визначити їхні порогові значення й зобов'язати себе та інших закривати завдання в межах цього порога.
- Уникайте загальних рішень, які не потребують дій. Варіанти мають бути такими, щоб команда змогла їх реалізувати, а відповідальний — виміряти.
- Не витрачайте весь свій час на «гасіння пожеж» (управління проблемами), не звертаючи уваги на ризики. Нерегульовані ризики — основне джерело майбутніх проблем.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP2:** Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.





## D02 — Прийняти кінцеві результати роботи

Роботи, які виконують керівники напряму й постачальники, можуть бути завершені в будь-який день. Менеджер проєкту має їх швидко розглянути й затвердити. Затвердження в цій управлінській діяльності є попереднім.

У разі великих або критично важливих кінцевих результатів, якщо це можливо, зверніться за погодженням до спонсора та замовника.

### Мета

Занадто великий обсяг незавершених завдань призводить до проблем. Це марна трата ресурсів, це може знизити якість і зменшити передбачуваність проєкту. За можливості, замість того, щоб працювати над надто великою кількістю завдань одночасно, закликайте всіх завершити й закрити поточне завдання, перш ніж переходити до наступного.

### Поширені помилки

Затвердження завдання тягне за собою відповідальність, і деякі менеджери проєктів відкладають погодження результатів, щоб уникнути цієї відповідальності. Це контрпродуктивно, і цього слід уникати. Не бійтеся брати на себе відповідальність; деякі з затверджених вами кінцевих результатів можуть спричинити проблеми в майбутньому, але ці проблеми не такі серйозні, як надмірна кількість незавершених результатів у проєкті.

Багато завдань швидко наближаються до майже завершеного стану, а потім виникають проблеми через кілька невеликих труднощів. У вас може виникнути спокуса позначити їх як виконані, оскільки більшу частину роботи зроблено, але не варто цього робити. Ви маєте затверджувати лише ті завдання, які повністю завершені.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP3: Будьте завжди проактивними.](#)
- [NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.](#)

## Е — Закриття циклу

Управлінські заходи в цій групі проводяться наприкінці кожного місяця, щоб закрити його та підготуватися до наступного місячного циклу.

Перелік управлінських заходів

E01 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін

E02 — Винести уроки та запланувати покращення

E03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## E01 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін

Протягом місяця надішліть опитувальник членам команди, замовнику, підрядникам та іншим зовнішнім зацікавленим сторонам, щоб оцінити їхню задоволеність проектом. Зафіксуйте результати в **реєстрі «Здоров'я проекту»**. Забезпечте анонімність оцінки.

[Шаблон реєстру «Здоров'я проекту»](#)

### Мета

Дуже важливо регулярно проводити оцінку задоволеності, щоб якнайшвидше дізнаватися про проблеми та розв'язувати їх, а не займатися усуненням небажаних результатів у майбутньому. Ця оцінка не обмежується замовником. Вам слід також приділяти достатньо уваги членам команди, адже їхня задоволеність значно впливає на проект.

Важливо, щоб оцінювання було анонімним, оскільки в іншому випадку деяким людям може бути незручно висловлювати свою справжню думку про проект.

### Поширені помилки

Не обмежуйтеся оцінкою задоволеності клієнтів кількома представниками. Оцінюйте всіх впливових осіб.

Не додавайте до анкети занадто багато запитань, щоб зацікавленим сторонам було легко на них відповідати.

Навіть якщо ви робите все можливе, щоб анкета була анонімною, якщо учасників лише кілька, деякі з їхніх відповідей можуть бути ідентифіковані. Якщо це станеться, намагайтеся ігнорувати ці елементи, що дозволяють ідентифікувати особу, і ніколи не використовуйте їх у майбутньому. Інакше деякі зацікавлені сторони можуть не довіряти анонімності оцінювання.

Щоб переконатися, що ви не побачите особисту інформацію, якщо вона все ж таки є, зосередьтеся на агрегованих даних і не переглядайте відповіді окремо.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP3: Будьте завжди проактивними.](#)
- [NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.](#)
- [NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.](#)
- [NUP6: Використовувати повторювані елементи.](#)

## E02 — Винести уроки та запланувати покращення

Після збору відповідей на опитувальник з оцінки задоволеності, проведіть робочу зустріч з усіма членами команди та проведіть для них робочу зустріч, на якій вони зможуть спланувати покращення на підставі результатів оцінки задоволеності та обмінятися досвідом, який вони отримали протягом місяця. Зафіксуйте всі завдання в **Реєстрі подальших дій** та призначте відповідальних для кожної подальшої дії.

[Шаблон Реєстру подальших дій](#)

### Мета

У цієї робочої зустрічі є дві мети: розробити ефективні плани поліпшень і згуртувати команду.

Корисно використовувати робочу зустріч для планування покращень замість того, щоб планувати все самостійно, тому що [Мудрість натовпу](#) може допомогти вам створити кращі плани, і ви також матимете підтримку членів команди.

### Поширені помилки

Зверніть увагу на такі пункти, щоб уникнути деяких найпоширеніших проблем у цій сфері:

- Ви можете отримати якісні результати від робочої зустрічі, якщо правильно її організуєте. Ви можете використовувати такі методи, як [Дельфійський метод](#) у своїй діяльності.
- За можливості, збирайте думки анонімно, щоб учасники почувалися комфортно й могли вільно висловлювати свої думки. Ви можете використовувати відповідне програмне забезпечення для забезпечення анонімності, а також для прискорення процесу.
- Уникайте [фокусування](#) людей на одній або кількох ідеях та обирайте нейтральні формулювання для опису проблем.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP2](#): Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- [NUP3](#): Будьте завжди проактивними.
- [NUP4](#): Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.

## E03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

Надішліть повідомлення всім членам команди, щоб розповісти їм про досягнуті за місяць результати проєкту та подякувати їм за внесок у роботу.

### Мета

Цей крок нагадує всім про необхідність зосередитися на цілях замість виконання окремих персональних завдань. Якщо все зроблено правильно, то цей крок допомагає згуртувати команду.

### Поширені помилки

Нижче наведені поради допоможуть уникнути найпоширеніших помилок:

- Зосередьтеся на досягненнях, а не на кількості виконаної роботи.
- Пишіть повідомлення по суті й уникайте канцеляриту.
- Робіть повідомлення коротким — найкраще лише в кілька рядків.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP3](#): Будьте завжди проактивними.
- [NUP4](#): Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.

## F — Закриття проєкту

Управлінські кроки цього етапу відбуваються, щоб закрити проєкт, коли роботу завершено, або коли ми вирішуємо скасувати його.

Перелік управлінських заходів

- F01 — Передати продукт
- F02 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін
- F03 — Провести експертну оцінку етапу закриття
- F04 — Заархівувати проєктну документацію
- F05 — Відсвяткувати завершення проєкту!
- F06 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## F01 — Передати продукт

Коли проєкт завершено, нам потрібно отримати схвалення й передати продукт внутрішньому або зовнішньому замовнику. У випадку скасування проєкту це може знадобитися, а може і не знадобитися.

Іноді замовник приймає продукт, але узгоджує з вами перелік додаткових завдань, які ви маєте виконати протягом певного часу. У таких випадках ви можете продовжити і закрити проєкт, а решту робіт передати команді підтримки/супроводу.

### Мета

Мета полягає в офіційній передачі та прийманні продукту, що є передумовою для повного закриття проєкту. Пам'ятайте, що наявність проєктів, які майже готові, але заморожені на останній стадії — марна трата ресурсів і ускладнюють управління вашим портфоліо. Найкраще завершити ці майже готові проєкти і перейти до нових починань.

### Поширені помилки

Цей управлінський крок є основним у закритті проєкту. Він може бути складним і тривалим, якщо ви не поставилися до проміжних закриттів достатньо серйозно.

Коли це можливо, шукайте схвалення спонсора та замовника щодо основних результатів проєкту, коли вони завершені, а не наприкінці проєкту. Це спрощує остаточне закриття.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- NUP3: Будьте завжди проактивними.
- NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.

## F02 — Оцінити задоволеність зацікавлених сторін

Надішліть внутрішнім і зовнішнім зацікавленим сторонам фінальний анонімний опитувальник задоволеності та зафіксуйте результати в **Реєстрі «Здоров'я проєкту»**. Хоча кожне щомісячне опитування щодо задоволеності присвячене одному місяцю, ця підсумкова оцінка стосується всього проєкту загалом.

[Шаблон реєстру «Здоров'я проєкту»](#)

### Мета

Наразі неможливо вжити жодних конкретних дій для підвищення задоволеності зацікавлених сторін. Головна мета оцінки — зафіксувати її для подальшого аналізу проєкту отримання уроків, які можна використати в майбутньому.

### Поширені помилки

Не обмежуйтеся оцінкою задоволеності клієнтів кількома представниками. Оцінюйте всіх впливових осіб.

Не додавайте до анкети занадто багато запитань, щоб зацікавленим сторонам було легко на них відповідати.

Навіть якщо ви робите все можливе, щоб анкета була анонімною, якщо учасників лише кілька, деякі з їхніх відповідей можуть бути ідентифіковані. Якщо це станеться, намагайтеся ігнорувати ці елементи, що дозволяють ідентифікувати особу, і ніколи не використовуйте їх у майбутньому. Інакше деякі зацікавлені сторони можуть не довіряти анонімності оцінювання.

Щоб переконатися, що ви не побачите особисту інформацію, якщо вона все ж таки є, зосередьтеся на агрегованих даних і не переглядайте відповіді окремо.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.
- **NUP6:** Використовувати повторювані елементи.



## F03 — Провести експертну оцінку етапу закриття

Попросіть іншого менеджера проєкту або експерта з управління проєктами у вашій організації проаналізувати вашу проєктну діяльність і записати результати в **Реєстр «Здоров'я проєкту»**. Якщо оцінка занадто низька, перегляньте деякі управлінські кроки та повертайтеся до цього кроку.

### Мета

Ця експертна оцінка робиться з двох причин:

- Перевірити, чи готові ви завершити цей етап і проєкт загалом.
- Отримати корисну інформацію, яку ви можете використовувати для вдосконалення системи управління проєктами в масштабах всієї організації. Хоча окремі оцінки є важливими, більш важливою є динаміка ваших показників серед всіх проєктів в організації.

### Поширені помилки

Поширений ризик полягає в тому, що людина, яка перевіряє вашу роботу, може не наважитися вказати на проблеми, побоюючись, що це може бути прийнято на свій рахунок. Від вас залежить, чи вдасться створити такі відносини, які можуть бути комфортними та чесними.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP1:** Віддайте перевагу результатам та істині, ніж приналежності.
- **NUP3:** Будьте завжди проактивними.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## F04 — Заархівувати проєктну документацію

Тепер, коли ми наближаємося до закриття проєкту, настав час заархівувати всю проєктну документацію.

### Мета

Архів має зберігатися в безпечному місці й бути доступним для авторизованих користувачів у майбутньому, щоб вони завжди могли використовувати цю інформацію у своїх проєктах, а не винаходити колесо. Також ця інформація може знадобитися Системі управління портфелем проєктів в майбутньому для більш детального аналізу минулих проєктів.

### Поширені помилки

Нижче наведені деякі з найбільш важливих моментів, які слід враховувати:

- За можливості, перевірте, щоб архів знаходився в одному місці, а файли були впорядковані.
- Перевірте, щоб архів був доступний тільки для читання.
- Подбайте про наявність належної системи резервного копіювання, щоб архів не було втрачено.
- Перевірте, що архів зберігається в безпечному місці й доступ до нього мають тільки авторизовані користувачі.

На додаток до вищезазначеного, поширеною проблемою з документами є те, що текст недостатньо зрозумілий, і тільки люди, які активно працюють з документами, можуть зрозуміти їх в потрібний момент і в правильному контексті. Прослідкуйте, щоб усі документи були простими й зрозумілими, щоб навіть незнайома з конкретним контекстом проєкту людина змогла їх зрозуміти. Ця стратегія також допоможе вам під час довгострокових проєктів, оскільки дуже часто внутрішні зацікавлені сторони мають труднощі з розумінням власних документів через кілька місяців.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- [NUP2](#): Зберігайте та оптимізуйте енергію та ресурси.
- [NUP5](#): Не робіть нічого без чіткої мети.
- [NUP6](#): Використовувати повторювані елементи.

## **F05 — Відсвяткувати завершення проєкту!**

Ось і настав час для членів команди, а можливо, і для всієї організації, відсвяткувати завершення проєкту. Після цього кроку команду проєкту буде розформовано.

### **Мета**

Це інвестиція в майбутні проєкти, оскільки вона нагадує людям про те, що вони працюють усі разом для досягнення спільної мети.

### **Поширені помилки**

Влаштуйте незабутню й приємну подію, а не сухий корпоративний захід з довгими промовами.

### **Принципи**

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP4:** Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- **NUP5:** Не робіть нічого без чіткої мети.

## F06 — Спрямувати фокусовану комунікацію

На цьому кроці спонсор надсилає повідомлення всім співробітникам в організації, повідомляючи про закриття проєкту та дякуючи всім членам команди.

### Мета

Ця управлінська діяльність має дві мети:

- Це демонструє вдячність членам команди, що мотивує їх до участі в майбутніх проєктах.
- Це допомагає тримати всіх співробітників організації в курсі проєктів, що реалізуються в організації, і допомагає їм узгоджувати свої дії з поставленими цілями.

### Поширені помилки

Ваше повідомлення має бути коротким і ясным. Якщо проєкт було скасовано або він не був результативним, зробіть так, щоб ваше повідомлення було позитивним і заохочувало людей сподіватися на кращі проєкти в майбутньому.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP3: Будьте завжди проактивними.**
- **NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.**
- **NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.**

## G — Післяпроєктне управління

Управлінські кроки цього етапу відбуваються після закриття проєкту протягом 1-5 років, щоб відстежити вигоди, отримані від проєкту, та висунути ідеї щодо їх покращення. Цей цикл повторюється кожні 6 місяців або з іншою частотою, що відповідає умовам середовища.

Перелік управлінських заходів

G01 — Оцінити отримані вигоди

G02 — Згенерувати нові ідеї

G03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

## G01 — Оцінити отримані вигоди

Спонсор (або хтось від його імені) має витратити кілька годин у кожному постпроектному циклі, вимірюючи вигоди, отримані від проекту.

Крім **очікуваних вигод**, спонсор має також активно шукати **несподівані вигоди, потенційні вигоди і негативні наслідки**.

### Мета

Оцінювати отримані від проекту вигоди важливо з таких причин:

- Це нагадування для спонсорів та інших зацікавлених сторін про те, що проекти робляться для того, щоб приносити вигоди.
- Це допомагає нам краще зрозуміти нашу специфіку та підвищити реалістичність майбутніх проектів.
- Це допомагає нам знайти шляхи максимізації вигод (G02).

### Поширені помилки

Ви можете уникнути деяких найпоширеніших проблем, якщо врахуєте наступне:

- Спонсор може доручити комусь іншому оцінити вигоди, але він має повністю контролювати цей процес і сприймати цей крок як важливу управлінську діяльність, яка належить до менеджменту вищого рівня.
- Невизначний, багатослівний опис отриманих вигод не допоможе досягти мети. Результати можуть бути верхньорівневими й імовірнісними, але вони повинні залишатися змістовними та придатними для використання в кроках G02.
- Пам'ятайте, що вигоди не обмежуються лише матеріальними. Слід також враховувати інші вигоди, такі як репутація, частка ринку, можливості та отримані знання.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- NUP3: **Будьте завжди проактивними.**
- NUP5: **Не робіть нічого без чіткої мети.**

## G02 — Згенерувати нові ідеї

Після оцінки отриманих вигод (G01), спонсор має перевірити, чи є можливості їх максимізувати. Результатом можуть стати невеликі завдання для операційних команд або великі зміни, які в майбутньому можуть стати новими проєктами.

### Мета

Основну роботу за проєктом уже виконано, і ви заслуговуєте на те, щоб отримати від неї користь. Проте деякі потенційні вигоди не реалізуються автоматично, якщо не вжити додаткових спеціальних заходів після завершення проєкту. Не втрачайте цю можливість!

З іншого боку, оцінка вигод від попередніх проєктів є чудовим джерелом ідей для майбутніх проєктів, і найкраще це робити у структурований спосіб.

### Поширені помилки

Зверніть увагу на такі пункти, щоб уникнути деяких найпоширеніших проблем у цій сфері:

- Уникайте загальних формулювань, а натомість сфокусуйтеся на розробці реальних рішень, які можна виконати й оцінити. Вам обов'язково проходити цей управлінський крок самотужки. Запросіть інших людей приєднатися до вас і приймайте рішення разом.
- Не обмежуйтеся оцінкою вигод кожного проєкту окремо та ізольовано. Іноді краще, якщо ви (та інші люди, відповідальні за інші проєкти) зберетеся разом та оціните вигоди від кількох проєктів у комплексі. Просто слідкуйте за тим, щоб переваги кожного проєкту, за який ви відповідаєте, були оцінені в той чи інший спосіб.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- **NUP3: Будьте завжди проактивними.**
- **NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.**

## G03 — Спрямувати фокусовану комунікацію

Надішліть коротке повідомлення та розкажіть про переваги, отримані від проєкту, і плани щодо їх покращення. Цєю інформацією можна поділитися з невеликою групою уповноважених осіб в організації (наприклад, з менеджерами та директорами) або з усіма бажаючими. Найкраще поділитися нею з усіма.

### Мета

Це постійне нагадування одержувачам повідомлення про те, що проєкти реалізуються для їхнього блага, і вони повинні враховувати це у своїх поточних і майбутніх проєктах.

### Поширені помилки

Враховання наведених нижче вказівок допоможе уникнути деяких найпоширеніших проблем:

- Не вважайте всі відомості конфіденційними. Діліться інформацією з усією організацією, коли це можливо.
- Ваше повідомлення має бути коротким і зрозумілим.
- Якщо ви відповідаєте за кілька невеликих проєктів, ви можете об'єднати їхні звіти в один, але перевірте, щоб кожен проєкт був висвітлений.

### Принципи

Наведені нижче принципи відіграють важливу роль у цій управлінській діяльності:

- NUP3: Будьте завжди проактивними.
- NUP4: Пам'ятайте, що ланцюжок є настільки ж міцним, наскільки міцна його найслабша ланка.
- NUP5: Не робіть нічого без чіткої мети.