

РІШЕННЯ

Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна з питання: «Про затвердження Положення про проектну діяльність у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна»
від 24 лютого 2025 року, протокол № 7

Заслухавши інформацію проректора з науково-педагогічної діяльності Бориса САМОРОДОВА стосовно упорядкування та координації діяльності підрозділів та працівників університету під час ініціювання та реалізації проектів та необхідності затвердження Положення про проектну діяльність у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна, на підставі підпункту 22, пункту 13.2 Статуту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Вчена рада ухвалила:

1. Затвердити Положення про проектну діяльність у Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна (додаток 1).

Відповідальний: проректор з науково-педагогічної діяльності Борис САМОРОДОВ.

Термін виконання : до 28 лютого 2025 року

Голова Вченої ради

Тетяна КАГАНОВСЬКА

Учений секретар

Олена ФРІДМАН



**Положення
про проєктну діяльність
у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна**

1. Загальні положення.

1.1. Положення про проєктну діяльність у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна (далі – Положення) визначає умови та порядок реалізації працівниками та здобувачами освіти Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна повного проєктного циклу від ініціації до завершення проєкту з використанням сучасних напрацювань та передової практики в галузі проєктного менеджменту.

1.2. Дія цього Положення поширюється на всі структурні підрозділи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (далі – університету) при плануванні, реалізації та інших формах участі у проєктній діяльності в університеті.

1.3. Це Положення застосовується в межах вимог законодавства України, Статуту та локальних нормативних актів Університету для управління проєктами та портфоліо проєктів, які спрямовані на досягнення цілей, що визначені у програмі «Стратегічні цілі та наміри Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна до 2030 року», та для ведення проєктів, що реалізуються структурними підрозділами університету самостійно або за участі інших юридичних осіб або фізичних осіб з використанням коштів державного, регіонального, муніципального бюджету, а також позабюджетних джерел фінансування проєктної діяльності.

2. Терміни, визначення, умовні позначення та абревіатури

В цьому Положенні терміни використовуються в такому значенні:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 2.1. Проєкт | унікальний (неповторний) комплекс взаємопов'язаних робіт, направлених на досягнення запланованої цілі в умовах визначених замовником проєкту вимог та обмежень.
За масштабом проєкти поділяються на внутрішні моно-, мультипроєкти та зовнішні моно-, мультипроєкти |
| 2.2. Замовник проєкту | сторона проєкту, зацікавлена у здійсненні проєкту та досягненні його цілей, майбутній власник результатів проєкту |
| 2.3. Внутрішній проєкт | проєкт, замовником якого є Університет |
| 2.4. Зовнішній проєкт | проєкт, учасниками якого є структурний(і) підрозділ(и) Університету або залучені працівники Університету, а замовником є зовнішня по відношенню до Університету юридична або фізична особа |

2.5. Проект з зовнішнім залученням	внутрішній або зовнішній проект, до участі в команді якого залучені представники інших юридичних або фізичних осіб
2.6. Монопроект	проект, що реалізується структурним підрозділом Університету без залучення до команди проекту представників інших структурних підрозділів Університету та без залучення представники інших юридичних або фізичних осіб
2.7. Мультипроект	проект, що реалізується структурним підрозділом університету з залученням до команди проекту представників інших структурних підрозділів університету
2.8. Мета проекту	запланований бажаний результат, для досягнення якого здійснюється проект. Мета проекту має бути конкретною (відобразити безпосередній соціально-економічний корисний ефект, що очікується від реалізації проекту), вимірюваною (мати кількісні показники та терміни досягнення), досяжною в реальних умовах та заданих обмеженнях (знаходиться у сфері відповідальності та впливу виконавців проекту).
2.9. Науковий проект	цілеспрямований проект розробки, теоретичної систематизації та застосування нового наукового знання з встановленими вимогами до якості результатів, використання ресурсів і специфічною організацією.
2.10. Інноваційний проект	проект, націлений на отримання результатів, що сприяють розвитку та вдосконалення інноваційної діяльності, створенню і реалізації нового або вдосконаленого продукту або сервісу, придатного до реалізації на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності
2.11. Освітній проект	проект, націлений на отримання результатів, що сприяють освітній діяльності
2.12. Інноваційний освітній проект	проект в системі інноваційної діяльності, що передбачає використання експерименту як одного з методів реалізації проекту задля розроблення й використання у масовій практиці інноваційного освітнього продукту;
2.13. Соціальний проект	проект, націлений на зміни в найближчому соціальному оточенні у вигляді словесного опису запропонованих дій щодо імплементації цих змін; графічного відображення (малюнків, схем тощо); числових показників та розрахунків, необхідних для імплементації запланованих дій
2.14. Інфраструктурний проект	проект, націлений на створення, модернізацію, вдосконалення інфраструктури та/або майнового комплексу: будівництво та ремонт будівель, споруд, об'єктів господарчої діяльності, створення та розвиток інженерної та технологічної інфраструктури, оптимізація інфраструктурного рішення, формування та дизайн нових просторів роботи, що виконуються в університеті в різних сферах діяльності
2.15. Проектна діяльність	(науковій, інноваційній, освітній, соціальній та ін.) за замовленнями (Завданнями, Договорами, Контрактами, Домовленостями) організацій з України та інших країн, а також самим університетом

для власних потреб, що фінансуються з різних джерел (з коштів державного та місцевого бюджетів, суб'єктів господарювання в Україні; за грантами фондів підтримки наукової, науково-технічної, інноваційної, освітньої, соціальної діяльності; за договорами з українськими та зарубіжними суб'єктами господарювання; з інших позабюджетних джерел в Україні та за кордоном, а також з власних коштів університету)

2.16. Портфоліо проєктів

проєкти, що об'єднані задля більш ефективної керованості для досягнення цілей локальних програм розвитку, стратегії розвитку та конкурентоспроможності університету

2.17. Проєктний офіс

група працівників Університету, у функціональні обов'язки яких входить забезпечення цілеспрямованих дій з формування ефективної системи управління проєктами, що передбачає визначення інструментів, методів, методологій, ресурсів та процедур, що використовуються для управління проєктами.

Проєктний офіс на поточний період створюється наказом ректора Університету на базі Інституту комп'ютерних наук та штучного інтелекту. У перспективі за умов потреби у подальшому розвитку проєктної діяльності в університеті має бути створений окремий структурний підрозділ.

Працівники Проєктного офісу можуть бути залучені до участі у окремих проєктах у якості консультантів з проєктного менеджменту, менеджерів проєктів, Scrum Master тощо. Проєктний офіс може також вести діяльність з розповсюдження знань та практичних навичок використання інструментів, методів, методологій, ресурсів та процедур проєктного менеджменту, залучаючи до неї студентів та викладачів університету, у тому числі у формах стажування/участі у реальних проєктах, що реалізуються в університеті.

2.18. Управління проєктом

планування, організація та контроль часових, трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів (на всіх етапах життєвого циклу проєкту), налаштованих та націлених на досягнення цілей проєкту, яке здійснюється **менеджером проєкту**. На проєктах, управління якими ведеться за фреймворком Scrum, менеджер проєкту може бути відсутнім. Функції управління такими проєктами здійснює Scrum Master у відповідності до вимог фреймворку Scrum.

2.19. Ініціатор проєкту

фізична або юридична особа, або структурний підрозділ університету (в особі керівника такого підрозділу), що ініціює (пропонує, розробляє) заявку (обґрунтування) необхідності та можливості реалізації проєкту

2.20. Менеджер проєкту

особа, яка здійснює управління проєктом та відповідальна за результати проєкту. Менеджер проєкту здійснює операційне, щоденне управління проєктом і повинен мати компетенції в галузі проєктного менеджменту.

2.21. Замовник проєкту

фізична або юридична особа, що є отримувачем результату проєкту

2.22. Виконавець проєкту

структурний підрозділ університету, що приймає на себе обов'язки за ефективне використання ресурсів, що виділені для реалізації

	<p>проекту. За умов проведення мультипроектів, до проектних команд можуть бути залучені працівники різних структурних підрозділів університету, які на час реалізації проекту і у межах завдань за проектом підпорядковуються менеджеру проекту. Керівник структурного підрозділу – виконавця проекту (самостійно або за погодженням ректора або профільного проректора за напрямом спрямування проекту) призначає менеджера проекту, якому делегує права та обов'язки ефективного використання ресурсів проекту.</p>
2.23. Координатор проекту	<p>представник проектного офісу, що здійснює адміністрування проекту, надає необхідну методичну допомогу, здійснює нагляд за ефективністю ведення проекту та надає практичну допомогу за потреби безпосереднього втручання в управління проектом.</p>
2.24. Команда проекту	<p>тимчасова організаційна структура проекту, що може бути сформована з спеціалістів різних структурних підрозділів університету, а також для зовнішніх проектів представників інших державних чи приватних юридичних осіб, або фізичних осіб</p>
2.25. Результат проекту	<p>вимірюваний прояв науково-технічних, соціальних, економічних, інтелектуальних або інших ефектів, що отримані у результаті реалізації проекту</p>
2.26. Куратор проекту	<p>особа, яка відповідає за забезпечення проекту ресурсами, та здійснює організаційно-технічну та адміністративну підтримку проекту. Як за правило, це проректор, за яким відповідно до розподілу обов'язків закріплений відповідний напрям спрямування проекту. У випадку, якщо Менеджер проекту не може вирішити питання, пов'язане з реалізацією проекту, на своєму рівні, він звертається до Куратора проекту.</p>
2.27. Матеріальне стимулювання за результатами реалізації проекту	<p>грошова винагорода учаснику команди проекту за виконання робіт проекту у повному запланованому обсязі з урахуванням критеріїв ефективності (KPI) – трудовитрат, масштабу, складності, економічної ефективності та успішності проекту</p>
2.28. Система управління проектами	<p>інформаційна система, що підтримується фахівцями тимчасового проектного офісу для ведення обліку даних щодо поточних та реалізованих проектів в університеті</p>
2.29. Рада з цифровізації	<p>дорадчий експертний орган, що створюється ректором Університету для експертного забезпечення діяльності з питань цифровізації</p>
2.30. Agile methodology	<p>підхід до управління проектом, який передбачає розбиття проекту на фази та наголошує на безперервній співпраці та вдосконаленні. Команди дотримуються циклу планування, виконання та оцінювання.</p>
2.31. Scrum	<p>фреймворк (інструментальна методологія) гнучкого (Agile) управління проектами з нестандартним розподілом ролей в команді і унікальною організацією ітерацій. Scrum, як і інші Agile (гнучкі) методи управління проектами, сповідує командний підхід, короткі ітерації і безперервне поліпшення в процесі роботи. Scrum допомагає командам структурувати роботу та керувати нею на основі набору цінностей, принципів та практик.</p>

2.32. Scrum Master	особа, що виконує функції менеджера проекту у проектах, управління якими здійснюється з використанням фреймворку Scrum. У перелік обов'язків Scrum Master входить усунення перешкод, які заважають команді проекту ефективно виконувати роботу у проекті, забезпечення ведення проекту у відповідності набору цінностей, принципів та найкращих практик Scrum, управління межами самоорганізації команди проекту тощо
2.33. Спринт	короткий, фіксований період часу, зазвичай 2-4 тижні, протягом якого команда Проекту працює над певним набором найбільш пріоритетних завдань, що дозволяє створити потенційно придатний до випуску діючий продукт.
2.34. Власник продукту (Product Owner)	особа, яка виступає у фреймворку Scrum у ролі представника замовника проекту, зоною відповідальності якого є кінцевий продукт. Представляє результати роботи команди, визначає склад беклогу продукту (вимог до продукту) та кожного спринту, пріоритети завдань і цінність реалізації завдань для бізнесу (діяльності) замовника, проводить навчання кінцевих користувачів, описує команді завдання і бізнес-кейси, надає інформацію для якісної оцінки й збирає фідбек (зворотній зв'язок) про обмеження продукту, описує функціональність і відповідність бізнес-вимогам, розробляє необхідну документацію.
2.35. Scrum команда	команда проекту, що керується у відповідно до вимог фреймворку Scrum та складається з команди розробників (команди реалізації проекту), Scrum Master та Product Owner.
2.36. Стейкхолдери (зацікавлені сторони, Stakeholders)	особи, які впливають на проект безпосередньо (партнери, команда, інвестори, засновники і всі, хто поруч) – первинні стейкхолдери, або вторинні стейкхолдери - ті, хто не зацікавлений прямо в проекті, але також здатен вплинути на його долю: ЗМІ, органи влади, активісти, представники фінансових установ і так далі.
2.37. Беклог продукту (Product Backlog)	артефакт (документ), в якому зібрані та впорядковані всі вимоги до майбутнього продукту
2.38. Дошка Kanban	програмне забезпечення - інструмент управління Agile-проектами, який допомагає наочно представити завдання, обмежити обсяг незавершеної роботи та досягти максимальної ефективності (або швидкості)
2.39. Т-фахівець	фахівець, який має добре розвинену компетенцію у своїй основній спеціалізації, і при цьому на початковому або середньому рівні розуміється на суміжних галузях діяльності команди проекту
2.40. Контрольна подія (Milestone)	маркер або контрольна точка, яка вказує на головну мету, подію або завдання в рамках життєвого циклу проекту
2.41. Результати (Deliverables)	результати проекту, якими можуть бути новий продукт, маркетингова кампанія, оновлення функцій, пакет продажів, зменшення відтоку клієнтів тощо.
2.42. Дорожня карта (Roadmap) проекту	візуалізований високорівневий стратегічний план подальшого розвитку проекту у часовому вимірі

2.43. JIRA	програмна платформа для управління проектами, завданнями та відстеження помилок
2.44. Confluence	інформаційна система підтримки інформаційного простору для команд, у якому накопичені за проектом знання поєднані з можливостями спільної роботи
2.45. Ретроспектива	нарада (мітинг) проектної команди наприкінці ітерації, або звітного періоду з метою виявлення вдалих та невдалих процесуальних дій
2.46. Управління ризиками	процес прийняття та виконання управлінських рішень менеджером проекту, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізацію можливих втрат проекту, спричинених його реалізацією.

Інші терміни використовуються відповідно до законодавства України, Статуту та локальних нормативних актів Університету.

3. Процедура проектної діяльності в Університеті

3.1. Управління проектами в університеті складається з чотирьох етапів життєвого циклу проекту: ініціація та запуск, планування, реалізація та закриття проекту.

3.1.1. Етап ініціації не проходять проекти, які відкриваються та/або фінансуються зовнішніми інституціями (державними, приватними, міжнародними) або зовнішніми суб'єктами господарювання.

3.2. Ініціація та запуск проекту

3.2.1. Етап ініціації та запуску проекту відбувається за схемою процедури ініціації та запуску проекту (додаток 1), яка передбачає послідовність кроків з експертизи проектної ідеї, визначення перспектив та можливостей її реалізації, створення умов для запуску та виконання проекту, визначення метрик виміру успіху проекту. Схема містить перелік завдань, які мають бути виконані на кожному кроці, рольову спеціалізації та обов'язки учасників процедури, а також перелік документів, що мають бути вироблені.

3.2.2. Початком етапу ініціації та запуску проекту є ініціативна заявка щодо питання відкриття проекту, яка направляєється ініціатором проекту до проектного офісу через онлайн сервіс, що міститься на зовнішньому сайті університету на вкладці «Запропонуй проектну ідею!» (коли таку можливість буде реалізовано), або на поштову скриньку pmo@karazin.ua. Ініціатор проекту може звернутись з заявкою про відкриття проекту за власною ініціативою, або у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків або доручень керівництва.

3.2.3. Проектний офіс здійснює реєстрацію заявки на відкриття проекту і ініціює формування та засідання (у тому числі у дистанційному форматі) експертної робочої групи для визначення доцільності відкриття та реалізації проекту у відповідності до ідеї, що викладена в ініціативній заявці.

Підлягають відкриттю проекти, що задовольняють наступним умовам:

- результати проекту є унікальними, інноваційними, дохідними або іміджевими;

- виконання робіт за проектом є проблемним, що вимагає ретельного планування та контролю реалізації, або взаємодії значної кількості учасників різних підрозділів або різних установ, суб'єктів господарювання;
- має місце обмеженість ресурсів (часових, матеріальних тощо);
- реалізація проекту сприятиме досягненню позитивного ефекту підвищення ефективності діяльності, економії ресурсів тощо;
- результати, що мають бути отримані, не є результатами вже існуючих в університеті проектів;
- запропонований проект не відноситься до проектів, які фінансуються з зовнішніх джерел та жорстко керуються у відповідності до спеціальної регламентованої процедури управління проектом, що не підтримується проектним офісом;
- ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інші), що необхідні для реалізації запропонованого проекту, не є неспівставними з поточними можливостями їх отримання з доступних джерел.

3.2.4. Ініціатор проекту готує та подає на розгляд експертної групи бачення проекту у вигляді документу (презентації) довільної форми, що являє собою короткий опис уявлення про те, яким буде результат проекту і як його буде досягнуто порядком.

3.2.5. За результатами розгляду ідеї проекту експертна робоча група готує експертний висновок про доцільність або відсутність доцільності відкриття проекту.

За наявності висновку експертної групи про недоцільність відкриття проекту проектним офісом направляється мотивована відмова у відкритті проекту ініціатору проекту.

За наявності висновку експертної групи про доцільність відкриття проекту проектний офіс визначає процедуру захисту проекту, здійснює організаційні заходи із його підготовки.

3.2.6. Захист проекту здійснюється за двоетапною або за спрощеною процедурами.

3.2.7. Двоетапна процедура захисту проекту.

Двоетапна процедура захисту проекту складається із:

- попереднього захисту проекту (розгляду проекту профільним інститутом/факультетом або іншим структурним підрозділом університету).
- захисту проекту (розгляду проекту ректоратом університету).

Для попереднього захисту проекту ініціатор або керівник підрозділу-ініціатора за можливої участі замовника, представника проектної офісу (координатора проекту) готує презентацію проекту згідно з уніфікованою формою (додаток 2) (що розкриває мету проекту, результати, що очікуються,

вимоги до результату, обмеження проєкту за термінами та бюджетом, іншими необхідними ресурсами, стислий опис робіт за проєктом).

Попередній захист проєкту відбувається публічно шляхом представлення проєкту на розгляд профільного інституту/факультету або іншого структурного підрозділу університету. До участі у попередньому розгляді проєкту запрошується один з профільних проректорів (в залежності від тематичного спрямування проєкту). Захист проєкту може вестись очно, дистанційно або у змішаному варіанті.

За результатами попереднього захисту проєкту приймається одне із рішень:

- про підтримку проєкту;
- про направлення на доопрацювання проєктної ідеї та/або презентації проєкту;
- про відхилення проєкту.

Рішення фіксується в протоколі, який підписується керівником підрозділу, де відбувався захист, та присутнім на захисті проректором.

За наявності рішення про підтримку проєкту за результатами попереднього захисту:

1) профільний проректор бере на себе функції куратора проєкту, відповідає за забезпечення проєкту ресурсами та здійснює організаційно-технічну та адміністративну підтримку проєкту;

2) ініціатор або керівник підрозділу-ініціатора у термін не більше 10 днів подає службову записку із презентацією на ім'я ректора про включення питання про представлення проєкту у порядок денний засідання ректорату. Службова записка та презентація візується координатором проєкту з проєктного офісу та куратором проєкту.

Для представлення проєкту на засіданні ректорату ініціатор або керівник підрозділу-ініціатора готує паспорт проєкту встановленої форми (додаток 3).

Паспорт проєкту містить загальні відомості щодо проєкту, відповідність цільових показників проєкту стратегічним цілям університету: назву, мету, результати, цільові показники, планові терміни, ключові контрольні точки, обсяг і джерела фінансового забезпечення, вибрану методологію (фреймворк) для управління проєктом, команду проєкту, виявлені ризики. В Паспорті проєкту перелік виявлених ризиків має доповнюватись якісними оцінками вірогідності та наслідків спрацювання кожного ризику.

Проєкт на засіданні ректорату представляє куратор проєкту або ініціатор або керівник підрозділу-ініціатора.

За результатами захисту проєкту ректоратом приймається одне із рішень:

- про погодження і запуск проєкту;
- про відхилення проєкту.

Рішення ректорату про погодження і запуск проєкту вводиться в дію наказом ректора і є підставою для відкриття проєкту та його реєстрації (протягом не більше 3 днів з дати видання наказу) в системі управління проєктами зі статусом «відкритий».

3.2.8. Спрощена процедура захисту проєкту

Спрощена процедура захисту проєкту застосовується за рішенням проєктного офісу на підставі висновку експертної групи про доцільність відкриття проєкту для невеликих проєктів, що не потребують для їх реалізації додаткового виділення ресурсів.

У разі прийняття рішення про застосування спрощеної процедури захисту проєкту координатор проєкту встановлює ініціатору проєкту строк для підготовки та подання службової записки на ім'я профільного проректора (згідно із розподілом повноважень в залежності від тематичного спрямування проєкту), презентації проєкту (за уніфікованою формою, додаток 1) та паспорту проєкту (за формою, додаток 2).

Профільний проректор розглядає службову записку, презентацію та паспорт проєкту та приймає рішення про погодження і запуск проєкту або про відхилення проєкту шляхом накладення відповідної резолюції на службовій записці.

Для прийняття рішення щодо проєкту профільний проректор може залучити членів Ради з цифровізації, профільних експертів, інших осіб.

У разі прийняття рішення про погодження і запуск проєкту профільний проректор бере на себе функції куратора проєкту та видає розпорядження про відкриття проєкту.

Розпорядження про відкриття проєкту є підставою для реєстрації проєкту (протягом не більше 3 днів з дати видання розпорядження) в системі управління проєктами зі статусом «відкритий».

3.2.9. Запуск проєкту включає забезпечення куратором проєкту умов для початку робіт за проєктом, вибору найбільш прийнятної методології керування проєктом (традиційна або гнучка) на основі консультування фахівцями проєктного офісу, призначення фахівців на керівні ролі в проєкті - менеджера проєкту для традиційного водоспадного проєкту або Scrum Master та Власника продукту (Product Owner) для проєкту, що керується за вимогами фреймворку Scrum.

3.3. Планування проєкту

3.3.1. В залежності від вибраної для управління проєктом методології (традиційної або гнучкою) реалізація проєкту здійснюється за різними сценаріями:

- за традиційною водоспадною методологією (схема планування, виконання та закриття проєкту додається (додаток 4));
- за фреймворком Scrum для гнучких проєктів (схема планування, виконання та закриття проєкту додається (додаток 5));

3.3.2. Підготовка до реалізації проєкту передбачає формування команди проєкту, створення та первинне наповнення просторів проєкту в JIRA та Confluence, поінформування учасників щодо інформації про проєкт на настановній розширеній зустрічі (kick-off meeting), розробку матриці розподілу обов'язків (RACI matrix) в проєкті.

Для гнучких Scrum проєктів Product Owner має також створити початковий беклог продукту.

За потреби Scrum Master здійснює коучинг (тренінг) команди, якщо члени команди не мають достатнього досвіду реалізації проєктів у фреймворку Scrum.

Суттєвою відмінністю ведення проєкту за гнучким фреймворком Scrum є те, що увесь проєкт поділяється на послідовність ітерацій (спринтів, міні-проєктів), кожний з яких націлений на створення найбільш важливої та цінної частини продукту, що придатна для практичного використання замовником та отримання швидкого фідбеку (відгуку) щодо подальшого продовження (або припинення) проєкту, а також внесення оптимальних коректив у бачення бажаного результату та організацію процесу його досягнення. У процесі підготовки до реалізації проєкту Scrum команда аналізує попередній беклог продукту, запропонований Product Owner, та визначає кількість та тривалість спринтів проєкту.

Проєкт, що здійснюється за традиційною водоспадною методологією, передбачає однократне планування усіх робіт за проєктом, з подальшим виконанням робіт за розробленим планом. План проєкту в процесі його реалізації може змінюватись, але менеджер проєкту на стадії планування має прагнути розробити такий план, що буде актуальним на період дії всього проєкту.

За потреби на стадії планування проєкту за традиційним водоспадним проєктом менеджер проєкту може вносити корективи у Паспорт проєкту. Зокрема може змінюватись склад команди, дати та проміжні результати робіт за ключовими контрольними точками проєкту, можуть уточнюватись цільові показники, перелік та оцінки виявлених ризиків. Менеджер проєкту проробляє та фіксує шляхи пом'якшення або усунення ризиків. Всі зміни у Паспорті проєкту погоджуються менеджером проєкту з куратором проєкту та координатором проєкту з проєктного офісу.

Менеджером проєкту формується покроковий план робіт за проєктом з визначенням найменування робіт, термінів виконання, персоналій виконавців та їх відсоткової зайнятості роботою на проєкті, результатами робіт, критеріями приймання результатів (якщо потрібно), а також з визначенням кроку плану,

виконання якого має передувати поточному кроку (якщо таке має місце). Для формування плану може використовуватись один з інструментів підтримки ведення проєктів, наприклад, Microsoft Project або інший його аналог.

Якщо для управління проєктом вибрано фреймворк Scrum, на етапі планування спринту Scrum командою має здійснюватися вибір пріоритетних елементів беклогу продукту для реалізації в поточному спринті, деталізація відібраних елементів на невеликі завдання (не більше 8 годин), проводиться оцінка трудомісткості реалізації завдань спринту - фіксується закріплення задач за виконавцями та визначаються терміни виконання кожної задачі.

У разі завершення планування традиційного водоспадного проєкту, публікації усіх документів проєкту у просторі проєкту в системі Confluence, заведенні запланованих задач виконавцям у системі JIRA (або її аналогу), формування плану проєкту у Microsoft Project (або його аналогах) менеджер проєкту проводить мітинг (можливо і у дистанційному форматі) за участі усіх членів проєктної команди, куратора проєкту та координатора проєкту з проєктного офісу. На мітингу менеджер проєкту представляє результати планування проєкту, а учасники мітингу розглядають, обговорюють, вносять пропозиції щодо внесення змін та затверджують остаточний план реалізації проєкту. Публікація протоколу мітингу у просторі проєкту в системі Confluence з прийняттям рішення щодо затвердження планових документів проєкту є підставою для переведення проєкту координатором проєкту в системі управління проєктами у статус “in progress”.

Для гнучких проєктів етап планування повторюється для кожної ітерації (спринту).

3.3.3. Документи, сформовані під час планування проєкту (план, бюджет, склад команди проєкту тощо) вводяться в дію (затверджуються) розпорядчим документом (наказом, розпорядженням) проректора, який є куратором проєкту, або ректора університету.

3.4. Реалізація проєкту

3.4.1. Реалізація складається з 3-х стадій: виконання робіт, контроль (тестування, перевірка відповідності критеріям приймання результатів), внесення змін.

3.4.2. На стадії виконання робіт менеджер проєкту організує діяльність команди проєкту, націлену та налаштовану на досягнення результатів проєкту та запланованих цільових показників.

Члени команди проєкту несуть персональну відповідальність за виконання доручених за проєктом робіт.

На час виконання робіт за проєктом у відповідності до плану проєкту (ітерації проєкту) кожний член проєктної команди підпорядкований менеджеру проєкту (а не лінійному керівнику свого підрозділу).

Менеджер проєкту має ретельно відслідковувати будь-які колізії щодо ситуацій перезавантаження будь-якого члена проєктної команди іншими роботами за межами проєкту і відповідати за оптимальне вирішення конфліктів, що можуть виникнути.

У разі неможливості вирішення подібних конфліктних ситуацій менеджер проєкту має своєчасно ескалювати (перенаправляти) проблеми на рівень куратора проєкту для прийняття необхідного рішення.

В процесі виконання робіт менеджер проєкту має сприяти усуненню будь-яких перешкод, що заважають їх виконанню, стежити за виконанням заходів щодо пом'якшення або усунення ризиків, відслідковувати виникнення нових ризиків та розробляти додаткові заходи щодо ефективної реакції на них, звітувати про роботу з ризиками, щоб тримати в курсі куратора проєкту та координатора проєкту з проєктного офісу.

Для традиційного водоспадного проєкту менеджер проєкту постійно відслідковує стан просування за кроками робіт за проєктом, робить періодичні корективи плану і щотижнево доповідає про затримки виконання робіт за проєктом куратору проєкту та координатору проєкту з проєктного офісу.

3.4.3. У гнучких проєктах Scrum Master тісно співпрацює з Product Owner та з командою реалізації проєкту. Щоденно (Daily Scrum Meeting) або періодично, але не рідше одного разу на тиждень, вони разом проводять короткі (15-30 хвилинні) мітинги (можливо й віддалено), де кожний член проєктної команди звітує про прогрес виконання робочих завдань, поточні плани та труднощі, що виникли з часу попереднього мітингу. Таку практику щоденного (або періодично повторюваного) обстеження та адаптації стану робіт та регулярного спілкування усіх членів команди рекомендується розповсюдити також і на традиційні водоспадні проєкти.

На етапі виконання завдань спринту Scrum команда аналізує завдання беклогу спринту, виявляє залежності між окремими завданнями, наявність паралельних завдань, планує використання T-подібних навичок членів команди, що дозволяє за потреби залучати окремих членів команди до виконання робіт за їх неголовним фаховим профілем.

Виконання спринту націлене на забезпечення приросту потенційно готового до постачання (впровадження) продукту. В проєктах розробки програмного забезпечення за результатами виконання спринту може бути передбачене розгортання розробленого інкременту програмного продукту, якщо такий реліз був попередньо запланований.

Бажано, щоб процес виконання проєкту (спринту) здійснювався у відповідності нормам інженерної практики, яку накопичено у галузі реалізації проєкту.

3.4.4. Стадія контролю проєкту здійснюється менеджером проєкту або спеціально виділеними для цього членами проєктної команди (QA інженерами) протягом усього періоду реалізації проєкту. Результати контролю (перевірки відповідності реально досягнутих результатів тим результатам, що мали бути досягнуті, цільовим показникам та критеріям приймання результатів робіт) оперативно фіксуються у системі Jira (або її аналогах), опрацьовуються проєктною командою та надаються членам проєктної команди у вигляді додаткових завдань з метою покращення досягнутих результатів.

Наприкінці проєкту (або ітерації (спринту) проєкту для гнучких проєктів) менеджер проєкту проводить мітинг (можливо дистанційно) для презентації досягнутих результатів робіт з запрошенням усіх осіб, що зацікавлені у результатах реалізації даного проєкту (членів команди, куратора проєкту, координатора з проєктного офісу, представника замовника, ініціатора або керівника підрозділу-ініціатора, членів Ради з цифровізації (для проєктів відповідного спрямування) тощо). Протокол мітингу публікується у просторі проєкту в системі Confluence.

3.4.5. У разі негативної оцінки учасниками мітингу стану виконання робіт за проєктом (або за ітерацією проєкту для гнучких проєктів), що відображається в протоколі мітингу, менеджер проєкту організовує додаткові роботи за проєктом для усунення зауважень, зафіксованих у протоколі. Для гнучких проєктів врахування зауважень реалізується у наступному спринті (ітерації) проєкту.

Негативна оцінка стану виконання робіт за проєктом (або за ітерацією проєкту для гнучких проєктів) може стати підставою для прийняття рішення щодо припинення робіт за проєктом унаслідок виявлення обставин, які роблять досягнення цілі проєкту неможливим, а продовження робіт за проєктом недоцільним. Рекомендація щодо припинення робіт за проєктом разом з обґрунтуванням фіксується у протоколі мітингу та публікується у просторі проєкту в системі Confluence.

3.4.6. У разі позитивної оцінки стану виконання робіт за проєктом (або за ітерацією проєкту для гнучких проєктів) менеджер проєкту забезпечує передавання результатів проєкту Замовнику у відповідності до позначеної у Паспорті проєкту процедури, виді та обсязі.

Для гнучких проєктів передавання проміжних результатів робіт Замовнику для кожної ітерації (спринту) проєкту здійснюється, якщо це визначено у плані цієї ітерації проєкту.

3.4.7. Незалежно від ситуації завершення проєкту, а для гнучких проєктів і завершення кожної ітерації (спринту) проєкту менеджер проєкту проводить за участі усіх членів команди ретроспективний мітинг.

Ретроспектива передбачає вивчення ситуації, аналіз проведеної у межах спринту (усього проєкту) роботи, виявлення способів її поліпшення і складання планів реалізації, якщо цей проєкт продовжується.

Аналізу та обговоренню підлягає все, що впливає на порядок реалізації проєкту, у тому числі процеси, норми інженерної практики, спілкування, середовище, артефакти, інструментальні засоби та інше.

Висновки команди щодо результатів проведення ретроспективи публікуються у просторі проєкту в системі Confluence.

3.5. Закриття проєкту

3.5.1. Закриття проєкту відбувається у разі:

- завершення проєкту у зв'язку з реалізацією всіх робіт проєкту;
- припинення проєкту у зв'язку з виникненням відповідних обставин.

3.5.2. Менеджер проєкту, із залученням (за можливості) замовника, координатора з проєктного офісу та куратора, готує презентацію підсумкового звіту згідно з уніфікованою формою та публічно представляє на розгляд структурного підрозділу університету, який є виконавцем проєкту.

Уніфікована презентація має включати слайд, який містить висновки, що були зроблені командою під час ретроспективного мітингу для їх врахування у подальших проєктах.

За результатом розгляду підсумкового звіту структурним підрозділом університету приймається рішення про погодження підсумкового звіту або направлення його на доопрацювання.

3.5.3. У разі погодження підсумкового звіту за результатом його розгляду структурним підрозділом університету, менеджер проєкту у строк не більше 10 днів направляє:

- у разі відкриття проєкту за двоетапною процедурою - доповідну записку на ім'я ректора про включення в порядок денний засідання ректорату питання про закриття проєкту та презентацію підсумкового звіту.

- у разі відкриття проєкту за спрощеною процедурою - доповідну записку на ім'я профільного проректора про розгляд питання про закриття проєкту та презентацію підсумкового звіту, завізовані координатором проєкту з проєктного офісу.

Доповідна записка та презентація перед направленням ректору (профільному проректору) візуються координатором проєкту з проєктного офісу.

3.5.4. Підсумковий звіт за проєктом на засіданні ректорату представляє менеджер проєкту, керівник структурного підрозділу виконавця проєкту або куратор проєкту.

За результатом розгляду підсумкового звіту ректорат приймає рішення про визнання проєкту завершеним (у зв'язку з реалізацією всіх робіт проєкту) та

закриття проєкту або про визнання проєкту припиненим (із зазначенням причини припинення) та закриття проєкту.

Рішення ректорату вводиться в дію наказом ректора про закриття проєкту і є підставою для його закриття (переведення проєкту в статус «закритий») в системі управління проєктами координатором проєкту.

Відповідно для проєктів, що були відкриті у відповідності до розпорядження профільного проректора, підставою для закриття проєкту є видання проректором відповідного розпорядження про закриття проєкту.

3.5.5. Куратор проєкту у строк не більше 1 місяця від дати закриття проєкту подає у встановленому порядку службову записку щодо матеріального стимулювання працівників університету за результатами проєкту у відповідності до положень діючої в університеті системи оплати праці.

3.5.6. Підсумковий звіт за проєктом менеджер проєкту публікує в просторі проєкту в системі Confluence.

Проєктний офіс (координатор проєкту) у системі управління проєктами на підставі документації, що ведеться за проєктом, може надавати відповідні підсумкові статуси проєкту, а саме:

- «проєкт реалізований успішно без відхилень» - якщо мета проєкту досягнута повністю, результат отриманий, цільові показники досягнуті повністю, критерії приймання результатів робіт задоволені, відсутні відхилення по термінам та бюджету проєкту;

- «проєкт реалізований успішно з незначними відхиленнями» - якщо мета проєкту досягнута повністю, результат отриманий, мали місце відхилення по одному з наступних обмежень: виконання вимог до результатів або цільових показників проєкту, термінам або бюджету проєкту;

- «проєкт реалізований успішно зі значними відхиленнями» - якщо мета проєкту досягнута повністю, результат отриманий, мали місце відхилення по двох з наступних обмежень: виконання вимог до результатів або цільових показників проєкту, термінам або бюджету проєкту;

- «проєкт не реалізований, ресурси збережені» - якщо мету проєкту не було досягнуто, але всі ресурси збережені;

- «проєкт не реалізований, ресурси втрачені» - якщо мету проєкту не було досягнуто, частина ресурсів або всі ресурси втрачені;

- «проєкт призупинено» - якщо мету проєкту не досягнуто та прийняте рішення щодо призупинення робіт з реалізації проєкту.

3.6. Організаційний супровід, адміністрування та моніторинг реалізації проєктів

3.6.1. Організаційний супровід проєкту передбачає собою координацію взаємодії учасників проєкту, що здійснюється куратором проєкту, проєктним

офісом та менеджером проекту (Scrum Master) на протязі усіх етапів управління проектом.

Організаційний супровід включає:

- роз'яснювальну та організаційну роботу з ініціаторами та учасниками проектів щодо підготовки ініціативних заявок для конкурсного розгляду заявок на засіданнях ректорату;

- координацію та інтеграцію зусиль структурних підрозділів у розробці спільних масштабних мультипроектів, участь у підготовці відповідних ініціативних заявок;

- контроль за своєчасним представленням заявок, поточних та звітних документів керівництву, головних організацій та дирекцій програм і фондів;

- перевірку комплаєнс-ризиків проекту (дотримання та виконання вимог законодавства, локальних актів університету, технічних норм, стандартів та інш) відповідними структурними підрозділами університету;

- контроль за отриманням коштів за проектами – переможцями конкурсів, підготовка наказів ректора щодо фінансування проектів;

- взаємодія з іншими управлінськими структурами університету, що здійснюють супроводження проектної діяльності.

3.6.2. Організаційний супровід за проектом починається з моменту призначення координатора проекту з проектного офісу, продовжується протягом усіх етапів управління проектом та завершується одночасно з завершенням етапу закриття проекту.

3.6.3. Адміністрування проекту передбачає контроль реалізації проекту на усіх етапах життєвого циклу проекту та здійснюється менеджером проекту (Scrum Master), куратором проекту, керівником підрозділу виконавця проекту, а також координатором проекту з проектного офісу.

Інформація, що отримана у процесі адміністрування проекту, є підставою для прийняття управлінських рішень у ході реалізації проекту.

3.6.4. Моніторинг реалізації проекту передбачає здійснення систематичного нагляду за ходом реалізації на протязі усього життєвого циклу проекту та фіксацію відповідних даних щодо стану виконання проекту менеджером проекту (Scrum Master), куратором проекту, керівником підрозділу виконавця проекту, а також координатором проекту з проектного офісу.

3.6.5. З метою забезпечення моніторингу менеджером та координатором проекту з проектного офісу у системі управління проектами для кожного проекту оперативно фіксуються поточні статуси проекту, що збираються з документів проекту, а саме:

- наказу ректора (розпорядження профільного проректора) про відкриття проекту, Паспорту проекту, рішень ректорату, інших розпорядчих документів;

- публікацій у просторі проєкту в системі Confluence та системі JIRA (або її аналогах);
- підтверженої інформації щодо проходження контрольних точок проєкту в системах Microsoft Project (або її аналогах), Confluence та/або JIRA (та її аналогах);
- мітингів з презентацією досягнутих результатів, а також звітів про закінчення ітерацій (спринтів) проєкту;
- щоденних (або періодичних не рідше щотижневих) мітингів з членами проєктної команди;
- підсумкового звіту щодо завершення реалізації проєкту;
- наказу ректора (розпорядження профільного проректора) про закриття проєкту.

3.6.6. Проєктний офіс здійснює моніторинг реалізації усіх проєктів університету. Моніторинг передбачає висвітлювання поточного статусу проєкту протягом життєвого циклу проєкту шляхом управління контрольними подіями в системі управління проєктами на підставі прозорого доступу до всієї проєктної документації за проєктом.

3.6.7. Організаційне, методичне, консультаційне та інформаційно-аналітичне супроводження наукових проєктів, що фінансуються з державного бюджету, здійснюється відповідно науково-дослідною частиною.

3.6.8. Організаційне, методичне, консультаційне та інформаційно-аналітичне супроводження наукових проєктів, що фінансуються за рахунок коштів міжнародних грантових програм та фондів, здійснюється відповідно науково-дослідною частиною та управлінням міжнародних відносин.

3.6.9. Проєктна документація, що розробляється на всіх етапах життєвого циклу проєкту за уніфікованими шаблонами (зразками), що затверджені наказом ректора. Проєктним офісом здійснюється перевірка щодо відповідності проєктної документації вимогам, що встановлені у відповідному наказі ректора.

3.6.10. Головна вимога до інформації, що отримується у результаті здійснення моніторингу проєктів, стосується достовірності та об'єктивності відображення фактичного стану робіт за проєктами.

Проєктний офіс на підставі інформації, яку отримано у результаті моніторингу реалізації проєктів, періодично надає ректору аналітичні висновки щодо стану реалізації проєктів в університеті.

Для проєктів, що мають суспільну значущість, у Паспорті проєкту може бути передбачено вимогу відображення поточного стану реалізації проєкту на зовнішньому сайті університету.

4. Прикінцеві положення

4.1. Це Положення затверджується Вченою радою Університету та вводиться в дію наказом ректора.

4.2. Зміни та доповнення до Положення вносяться рішенням Вченої ради Університету шляхом викладення Положення в новій редакції та вводиться в дію наказом ректора.