Лекція 8

ТЕМА: «МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Моніторинг і контроль у гнучкому управлінні ґрунтуються на регулярному отриманні даних про виконання, порівнянні фактичного стану з очікуваним, виявленні відхилень та адаптації рішень відповідно до змін.

МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПЛАН

№	Питання
1	Поняття контролю та моніторингу проєктної діяльності
2	Процеси моніторингу та контролю
3	Основні підходи та методи
4	Інструменти моніторингу та контролю
5	Цифрові системи

ПИТАННЯ 1

ПОНЯТТЯ КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК

Моніторинг проєкту — систематичне отримання та аналіз інформації про перебіг і результати проєктної діяльності для оцінювання її стану та тенденцій.

Контроль проєкту — оцінювання фактичних результатів щодо встановлених очікувань, визначення відхилень і прийняття рішень щодо коригувальних або адаптивних дій.

ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК

1. Моніторинг
отримання даних

→

2. Аналіз
виявлення тенденцій / відхилень

→

3. Контроль
оцінювання стану

→

4. Рішення
визначення реакції

→

5. Дія
коригування / адаптація

ПИТАННЯ 1

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ: ВІДМІННОСТІ ТА СПІЛЬНА МЕТА

Ознака	Моніторинг	Контроль
Фокус	Спостереження за станом і динамікою	Оцінювання відповідності очікуваному стану
Основне питання	Що відбувається з проєктом?	Чи потрібна управлінська реакція?
Результат	Дані, показники, тенденції, сигнали	Рішення, коригувальні / адаптивні дії
Часовий характер	Регулярний / безперервний	Після аналізу даних і виявлення потреби в реакції
Для Agile	Прозорість роботи та швидкий зворотний зв’язок	Інспекція та адаптація способу роботи й пріоритетів

Спільна мета: забезпечити своєчасне прийняття обґрунтованих рішень на основі фактичних даних, а не лише на основі початкового плану.

ПИТАННЯ 1

ОСОБЛИВОСТІ МОНІТОРИНГУ Й КОНТРОЛЮ В ГНУЧКОМУ УПРАВЛІННІ

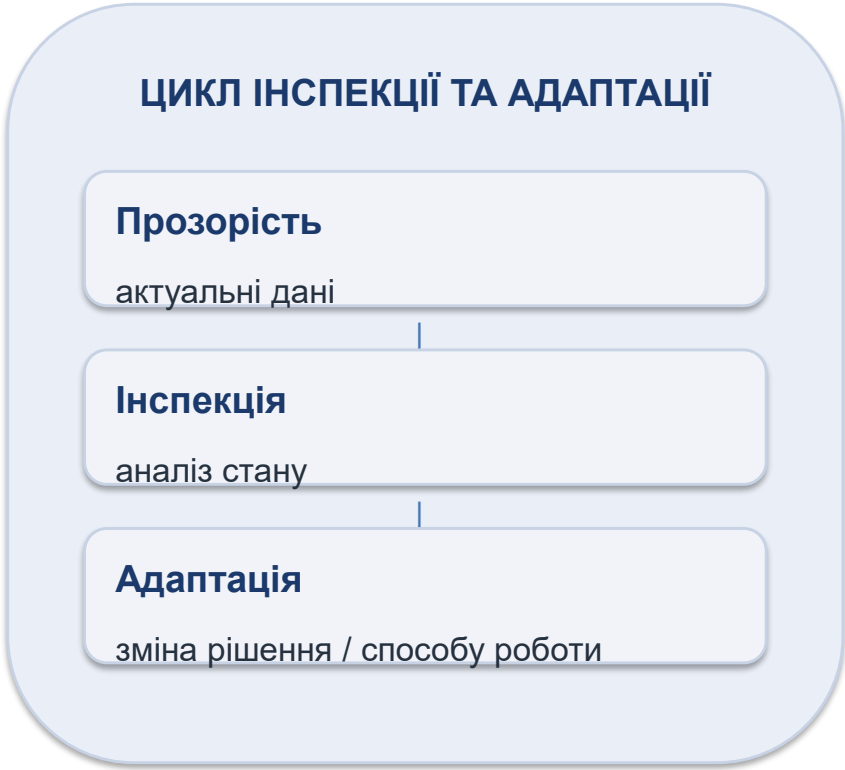
• Моніторинг здійснюється короткими циклами та спирається на актуальні дані про виконану й незавершену роботу.

• Контроль не зводиться до перевірки відповідності початковому плану; важливим є збереження цінності та досягнення результату.

• Зворотний зв’язок від користувачів і зацікавлених сторін є джерелом для переоцінювання пріоритетів.

• Візуалізація роботи підвищує прозорість стану проєкту та полегшує виявлення блокувань.

• Показники мають підтримувати прийняття рішень, а не стимулювати оптимізацію окремого показника на шкоду результату.



ПИТАННЯ 2

ПРОЦЕСИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗАГАЛЬНА ЛОГІКА ПРОЦЕСУ

1 Визначити, що вимірюємо

цілі, результати, критерії та показники

2 Зібрати дані

фактичні результати, стан робіт, витрати, ризики, якість

3 Порівняти

факт із базовим / очікуваним станом

4 Проаналізувати

відхилення, тенденції, причини, вплив

5 Прийняти рішення

залишити без змін, скоригувати або адаптувати

6 Перевірити результат

оцінити ефект управлінської дії та оновити інформацію

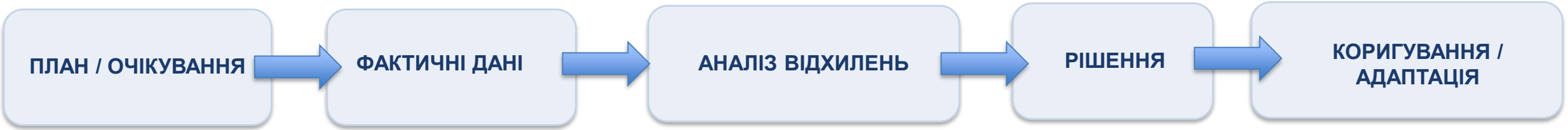
ПИТАННЯ 2

ЩО САМЕ ПІДЛЯГАЄ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ

Об’єкт	Приклади даних / показників	Управлінське питання
Обсяг / зміст	виконані елементи, зміни, залишок роботи	Чи зберігається потрібний результат і цінність?
Строки / потік	терміни, timeline, швидкість роботи команди	Чи рухається робота з потрібною швидкістю?
Витрати	планові витрати, фактичні витрати	Чи відповідають витрати створеному результату?
Якість	дефекти, критерії приймання, результати перевірок	Чи відповідає результат встановленим вимогам?
Ризики / проблеми	нові та ризики на які прореагували	Що може вплинути на досягнення результату?
Зацікавлені сторони	зворотний зв’язок, рішення, очікування	Чи потрібна зміна комунікації або пріоритетів?

ПИТАННЯ 2

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ЯК ЗАМКНЕНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ



У гнучкому управлінні цикл повторюється частіше: коротші інтервали отримання даних дають змогу швидше реагувати на зміни.

ПИТАННЯ 3

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ МОНІТОРИНГУ Й КОНТРОЛЮ ПРОЄКТУ

Підхід / метод	Що дає	Доцільність у гнучкому проєкті
Аналіз відхилень	Виявлення різниці між плановим / очікуваним і фактичним станом	Особливо для строків, витрат і цілей спринту
Аналіз трендів	Виявлення стійких змін показників у часі	Важливий для прогнозування
KPI / outcome metrics	Оцінювання результативності щодо цілей і цінності	Показники мають бути пов’язані з очікуваним довгостроковим результатом
EVM	Інтегроване оцінювання обсягу, строків і вартості	Можливе; потребує відповідної структури обліку
Flow-метрики	Оцінювання руху роботи через систему	Особливо доречно для Kanban та потоку
Візуальний контроль	Швидке виявлення статусу, блокерів, перевантаження	Базовий елемент Agile-команд

ПИТАННЯ 3

АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ ТА ТРЕНДІВ

АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ

Порівнюються фактичні та очікувані значення показників. Важливо не лише зафіксувати відхилення, а й оцінити його причину, масштаб і вплив на подальше виконання.

АНАЛІЗ ТРЕНДІВ

Оцінюється напрям і стійкість зміни показника в часі. Тренд допомагає виявляти проблеми до того, як вони перетворяться на значне відхилення.

ПРИКЛАД ЛОГІКИ

Показник	Очікування	Факт	Сигнал	Можлива реакція
Незавершена робота	знижується	не знижується	ризик невиконання	аналіз блокерів / пріоритетів
Cycle time	стабільний	зростає	погіршення потоку	пошук вузького місця
Витрати	у межах плану	перевищення	негативне відхилення	аналіз причин і прогнозу

ПИТАННЯ 3

EARNED VALUE MANAGEMENT (EVM): КОНТРОЛЬ ВАРТОСТІ ТА СТРОКІВ

EVM поєднує дані про плановану вартість робіт, фактичні витрати та вартість виконаного обсягу для оцінювання стану проєкту.

Позначення	Показник	Сутність
PV	Planned Value	бюджетна вартість запланованої роботи
EV	Earned Value	бюджетна вартість фактично виконаної роботи
AC	Actual Cost	фактичні витрати на виконану роботу
SV = EV − PV	Schedule Variance	відхилення за обсягом виконаної роботи від плану
CV = EV − AC	Cost Variance	відхилення вартості виконаної роботи від фактичних витрат

SPI = EV / PV; CPI = EV / AC

SPI < 1 → відставання; CPI < 1 → витрати перевищують EV

Джерело: PMI, PMBOK® Guide – Sixth Edition; PMI (2026) Earned Value Management.

ПИТАННЯ 3

AGILE-МЕТРИКИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ

Метрика	Що вимірює	Контрольний сигнал
Velocity	обсяг роботи, виконаний командою за ітерацію	динаміка фактичної спроможності команди
Burndown	залишок роботи протягом ітерації / релізу	чи рухається виконання до цілі в очікуваному темпі
Burnup	виконану роботу порівняно із загальним обсягом	зміни обсягу та прогресу; можливий scope creep
Cycle time	час проходження роботи через процес	зростання може свідчити про проблеми потоку
Lead time	час від появи потреби до доставки результату	зміна швидкості доставки цінності
Throughput	кількість завершених робочих елементів за період	зміна продуктивності потоку
CFD	розподіл робочих елементів за станами	накопичення роботи та вузькі місця

Джерело: PMI Agile Practice Guide – Second Edition (2026); Azanha Neto et al. (2023); Atlassian Jira Documentation (2025–2026).

ПИТАННЯ 3

ВИБІР МЕТРИК: ВІД ДАНИХ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Метрика має бути пов’язана з питанням, на яке потрібно отримати відповідь.

Мета

Що хочемо забезпечити?

→

Питання

Що потрібно знати для рішення?

→

Метрика

Який показник це відображає?

→

Поріг / тренд

Коли виникає сигнал?

→

Рішення

Яку дію запускає сигнал?

У Agile перевага надається показникам, які допомагають бачити потік, результат, цінність, якість та здатність команди адаптуватися.

ПИТАННЯ 3

КОНТРОЛЬ ЗМІН У ГНУЧКОМУ ПРОЄКТІ

Етап	Зміст
Виявлення зміни	нова потреба, зворотний зв’язок, ризик, проблема або зміна середовища
Оцінювання впливу	вплив на цінність, обсяг, строки, ресурси, витрати, якість та ризики
Пріоритизація	визначення відносної важливості зміни порівняно з іншою роботою
Прийняття рішення	прийняти, відкласти, відхилити або замінити іншу роботу
Оновлення роботи	беклог / план / задачі та пов’язані артефакти
Перевірка результату	оцінювання фактичного ефекту після реалізації зміни

ПИТАННЯ 4

ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інструмент	Призначення	Приклади використання
Базова лінія (baseline)	фіксує затверджений план для порівняння	планові строки, витрати, обсяг
Дашборд	консолідує ключові показники	статус, ризики, прогрес, метрики
Статус-звіт	структуровано повідомляє про стан	досягнення, наступні кроки, проблеми, ризики
Kanban-дошка	візуалізує потік роботи	статуси, блокери, WIP, пріоритети
Burndown / Burnup	показує прогрес та зміни обсягу	спринт / реліз
Gantt / Timeline	контролює календарне виконання	план-факт, залежності, віхи
Контрольна діаграма	аналізує цикл виконання	стабільність і варіативність cycle time

Джерело: PMI (2025–2026); Atlassian Jira Documentation (2025–2026); ProjectLibre Academy (2026).

ПИТАННЯ 4

ДАШБОРД ПРОЄКТУ: ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ

Дашборд має давати швидке уявлення про стан проєкту та виділяти інформацію, необхідну для прийняття рішень.

Прогрес

% завершено / залишок

Строки

віхи / прогноз

Витрати

план / факт

Якість

дефекти / приймання

Ризики

статус / тренд

Потік

cycle time / WIP

Показники добирають за управлінською потребою: надлишок метрик знижує прозорість, якщо не веде до рішення.

ПИТАННЯ 4

СТАТУС-ЗВІТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ

Блок звіту	Що відображається	Управлінське значення
Загальний статус	поточний стан проєкту / етапу	швидке розуміння ситуації
Досягнення	завершені результати за період	підтвердження фактичного прогресу
Наступні кроки	робота на найближчий період	фокус команди
Проблеми та ризики	активні issues, ризики, блокери	визначення потреби в ескалації / реакції
Обсяг / строки	зміни, віхи, прогноз	контроль очікуваного результату
Рішення	прийняті та необхідні рішення	закріплення відповідальності й дій

Регулярність звітування визначається потребою зацікавлених сторін та динамікою проєкту.

Джерело: Atlassian, Project Status Report Template (2026); PMI (2025–2026).

ПИТАННЯ 4

КРИТЕРІЇ ЯКІСНОГО МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ

Критерій	Зміст
Релевантність	показники безпосередньо пов’язані з цілями, результатами та рішеннями
Своєчасність	інформація надходить з періодичністю, достатньою для реагування
Достовірність	дані відображають фактичний стан і мають зрозуміле походження
Порівнюваність	можна зіставити факт із планом, базою або попередніми періодами
Прозорість	учасники розуміють статус, критерії та джерела даних
Дієвість	результат моніторингу дає основу для управлінського рішення

ПИТАННЯ 5

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ

Система	Основна роль	Моніторинг / контроль
Miro	візуальна спільна робота	Kanban, Timeline, таблиці, залежності, візуалізація статусу
Jira	управління роботою	Backlog, активний спринт, Burndown/Burnup, CFD, Control Chart, дашборди
Trello	візуальне керування задачами	дошки, картки, Timeline, Dashboard для прогресу та навантаження
Confluence	документація та звітність	статус-звіти, централізована інформація, інтеграція з Jira
ProjectLibre	календарне планування	Gantt, baseline, actuals, % complete, EVM-показники

Джерело: Офіційна документація Miro, Atlassian Jira, Trello, Confluence та ProjectLibre (2026).

ПИТАННЯ 5

MIRO: ВІЗУАЛЬНИЙ МОНІТОРИНГ РОБОТИ ТА ПЛАНУ

МОЖЛИВОСТІ

- Kanban-вигляд для організації задач за станами.
- Timeline для візуалізації робіт у часі та контролю дат.
- Таблиці для структурування даних про роботу.
- Фільтрація, сортування та групування інформації.
- Відображення зв’язків і залежностей у Timeline для відповідних конфігурацій.

РОЛЬ У КОНТРОЛІ

Miro доцільно використовувати як візуальний шар моніторингу: команда бачить стан роботи, послідовність і часові рамки, а також може поєднувати планування з колективним обговоренням.

Miro Kanban ↔ Timeline ↔ Table

Джерело: Miro Help Center: Kanban, Timeline, Tables (2026).

ПИТАННЯ 5

JIRA: МОНІТОРИНГ СПРИНТІВ, ПРОГРЕСУ ТА ПОТОКУ

Інструмент Jira	Що показує	Для чого використовувати
Active Sprints	поточні робочі елементи та їх статус	щоденний контроль виконання
Burndown Chart	фактичну та оцінену залишкову роботу	оцінка ймовірності досягнення цілі спринту
Burnup Chart	загальний обсяг і завершену роботу	виявлення змін обсягу / scope creep
Control Chart	cycle time	аналіз тривалості проходження роботи
Cumulative Flow Diagram	розподіл роботи за статусами	виявлення вузьких місць
Dashboards / Reports	агреговані дані про роботу	комунікація та управлінський контроль

Джерело: Atlassian Jira Cloud Documentation (2025–2026).

ПИТАННЯ 5

TRELLO: ВІЗУАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ЗАДАЧ І НАВАНТАЖЕННЯ

Основною одиницею роботи в Trello є картка, яку можна переміщати між списками відповідно до стану процесу.

TO DO

- Задача / картка
- Наступна дія

IN PROGRESS

- Задача / картка
- Наступна дія

DONE

- Задача / картка
- Наступна дія
- Завершений результат

Dashboard View дає змогу аналізувати строки, картки за списками, розподіл карток за учасниками та інші показники.

Джерело: Atlassian Trello Support: Timeline View; Dashboard View (2026).

ПИТАННЯ 5

CONFLUENCE: ДОКУМЕНТУВАННЯ СТАТУСУ ТА ПРОЗОРІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ

Елемент	Застосування для моніторингу та контролю
Сторінка статусу	єдине місце для поточного стану, досягнень, наступних кроків, проблем і ризиків
Звіт Jira у Confluence	відображення актуальних даних Jira у документації
Стандартизований шаблон	однакова структура статус-звітів для різних періодів / проєктів
Історія рішень і документації	фіксація інформації, необхідної для відстеження змін
Спільний доступ	підвищення прозорості для команди та зацікавлених сторін

Jira → актуальні робочі дані; Confluence → структурована документація та звітність.

Джерело: Atlassian: Project Status Report Template; Jira–Confluence reporting documentation (2026).

ПИТАННЯ 5

PROJECTLIBRE: ПЛАН-ФАКТНИЙ КОНТРОЛЬ КАЛЕНДАРЯ ТА ВАРТОСТІ

Функція	Контрольний аспект	Приклад даних
Gantt Chart	порівняння календарного плану та фактичного стану	Start, Finish, Duration, % Complete
Baseline	фіксація планового стану	початкові строки та витрати
Actuals	внесення фактичного виконання	Actual Duration, Actual Work, Actual Cost
Resources	контроль використання ресурсів	ресурс, % assignment, work, cost
EVM	оцінювання вартості та строків	BCWS, BCWP, ACWP, SV, CV, SPI, CPI, EAC

Baseline = зафіксований план; Actuals = фактичний стан; порівняння дає основу для контролю.

Джерело: ProjectLibre Academy: Gantt Chart, Project View, Baselines/EVM (2026).

ПИТАННЯ 5

ІНТЕГРОВАНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ

MIRO

візуалізація

→

JIRA

робочі дані

→

CONFLUENCE

звітність

→

PROJECTLIBRE

календар / план-факт

ЛОГІКА ІНТЕГРАЦІЇ

візуалізувати → зафіксувати робочий стан → сформувати звіт → зіставити з календарним планом → прийняти рішення

Джерело: Офіційна документація Miro, Atlassian та ProjectLibre (2026).

ПИТАННЯ 5

ПОРІВНЯННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ ЗА ФУНКЦІЯМИ КОНТРОЛЮ

Функція	Miro	Jira	Trello	Confluence	ProjectLibre
Візуалізація роботи	✓	✓	✓	○	○
Kanban	✓	✓	✓	○	—
Backlog / робочі елементи	✓	✓	✓	○	✓
Agile-звіти	○	✓	○	✓*	—
Документація / статус-звіти	✓	○	○	✓	○
Timeline / календар	✓	✓*	✓	○	✓
Baseline / EVM	—	○	—	—	✓

*✓ — основна можливість; ○ — можливе через відповідні функції / інтеграції; — — не є основною функцією. * залежить від конфігурації / плану.*

Джерело: Офіційна документація Miro, Atlassian Jira/Trello/Confluence та ProjectLibre (2026).

ПІДСУМКИ ЛЕКЦІЇ

• Моніторинг забезпечує отримання та аналіз актуальної інформації про стан і динаміку проєкту; контроль пов’язує ці дані з оцінюванням і управлінською реакцією.

• Моніторинг і контроль утворюють безперервний цикл: дані → аналіз → рішення → дія → перевірка результату.

• У гнучкому управлінні контроль орієнтується не лише на відповідність початковому плану, а й на цінність, результат, потік роботи, якість та здатність адаптуватися.

• Для традиційних і гнучких проєктів можуть застосовуватися різні набори метрик; вибір має відповідати цілям, контексту та управлінським рішенням.

• Цифрові системи підсилюють прозорість: Miro — візуалізація, Jira — робочі дані й Agile-звіти, Trello — візуальне керування задачами, Confluence — документація, ProjectLibre — календарно-вартісний контроль.

• Ефективний контроль не означає максимальну кількість показників: цінність має інформація, яка своєчасно підтримує обґрунтоване рішення.