

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Л. П. Петрашко

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ДІЛОВИЙ ТРЕНІНГ

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 65.012.32.001.76

ББК 65.54

П 30

Рецензенти:

Л. М. Панченко, канд. екон. наук (ВАТ Банку «БІГ Енергія»)

М. І. Крижанівська, канд. екон. наук («GAI Group»)

С. В. Войтко, канд. екон. наук, доц. (НТУУ «КПІ»)

Редакційна колегія факультету міжнародної економіки і менеджменту

Голова редакційної колегії Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар Т. В. Кальченко, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: М. М. Гавриш, канд. філол. наук, доц.; Л. С. Козловська, канд. філол. наук, доц.; О. М. Мозговий, д-р екон. наук, проф.; А. М. Поручник, д-р екон. наук, проф.; Т. М. Циганкова, д-р екон. наук, проф.; О. Л. Шевченко, канд. філол. наук, доц.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України

Лист № 14/18-Г-1750 від 10.07.08

Петрашко, Л. П.

П 30 **Європейський проектний менеджмент : діловий тренінг /**
Л. П. Петрашко. — К. : КНЕУ, 2009. — 83, [5] с.
ISBN 978–966–483–196–0

Методичні рекомендації до організації та проведення ділового тренінгу з курсу «Європейський проектний менеджмент» розроблено для викладачів та слухачів магістерської програми «Європейська інтеграція». Запропоновано алгоритм навчання слухачів основним навикам проектного менеджменту.

Основаючись на загальних закономірностях процесу навчання, сформовано систему форм, методів і прийомів навчання, підпорядкованих тренінговим цілям та розроблена процесуальна модель тематичного тренінгу з курсу «Європейський проектний менеджмент».

УДК 65.012.32.001.76

ББК 65.54

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978–966–483–196–0

© Л. П. Петрашко, 2009

© КНЕУ, 2009

ЗМІСТ

Вступ	5
<i>Розділ 1. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТРЕНІНГУ З КУРСУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»</i>	7
1.1. Місце тренінгових форм навчання у програмі вивчення курсу «Європейський проектний менеджмент»	7
1.2. Професійно орієнтовані цілі проведення тренінгу з дисциплі- ни «Європейський проектний менеджмент»	8
1.3. Дерево питань, розгляд яких забезпечує формування бази знань з курсу «Європейський проектний менеджмент»	9
1.4. Система форм, методів та прийомів навчання, підпорядкова- них тренінговим цілям	10
<i>Розділ 2. МОДЕЛЬ ТЕМАТИЧНОГО ТРЕНІНГУ З КУРСУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»</i>	12
2.1. Програма курсу «Європейський проектний менеджмент»	12
2.2. Плани лекцій з курсу «Європейський проектний менедж- мент»	15
2.3. Процесуальна модель тематичного тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент»	18
<i>Розділ 3. ОСНОВНІ ФОРМИ, МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ НА- ВЧАННЯ, ПІДПОРЯДКОВАНІ ТРЕНІНГОВИМ ЦІЛЯМ</i>	19
3.1. Міні-лекція «Старт проекту, що фінансується європейськими організаціями»	19
3.2. Макет тренінгового заняття «Команда»	32

3.3. Метод командного планування та старту проекту	42
3.4. Міні-лекція «Сітковий графік проекту: термінологія, основні методи конструювання».	47
3.5. Метод «жовтих стикерів» для конструювання сіткових графіків проекту	50
3.6. Ілюстративний матеріал для виконання групового практичного завдання «Конструювання сіткового графіка проекту».	52
3.7. Індивідуальне практичне завдання «Проект». Методичні вказівки до виконання та оформлення	62
3.8. Система стимулювання та оцінювання роботи учасників тренінгу.	63
3.9. Кейс з дисципліни «Європейський проектний менеджмент»	74
Висновки	77
Список літератури	78
Додаток 1. Проектна пропозиція	80
Додаток 2. Інформаційні ресурси	83

ВСТУП

Двадцять перше століття називають століттям менеджменту проектів. Кількість проектів економічного та соціального розвитку України, що фінансуються європейськими організаціями, зростає з року в рік.

Курс «Європейський проектний менеджмент» — одна з навчальних дисциплін для підготовки магістрів програми «Європейська інтеграція». Актуальність курсу «Європейський проектний менеджмент» необхідно розглядати в розрізі розвитку стратегії України у рамках європейської інтеграції.

Мета тематичного тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент» — ознайомлення та опанування студентами загальноприйнятої та радикальної методології й інструментарію проектного менеджменту європейських організацій, засвоєння практичних навичок розробки та реалізації проектів, розуміння перспектив застосування набуття знань і умінь у процесі європейської інтеграції.

Основні завдання тематичного тренінгу:

- розкриття понятійного апарату курсу;
- характеристика сучасного інструментарію проектного менеджменту;
- класифікація проектів;
- характеристика донорського ресурсу ЄС;
- засвоєння інструментарію менеджменту реалізації програм технічної допомоги ЄС в Україні;
- характеристика інструментів проектного менеджменту ЄБРР;
- розкриття принципів менеджменту проектів Комітету сприяння розвитку ОЄСР;
- визначення специфіки проектного менеджменту програми «ТАСІС» в Україні;
- крос-культурний аналіз міжнародних проектів;
- визначення проблем мотивації та розвитку персоналу проекту.

Дисципліна «Європейський проектний менеджмент» спирається на знання студентами дисциплін бакалаврської програми (міжнародна економіка, міжнародна економічна діяльність Укра-

їни, менеджмент, міжнародні фінанси) та нормативних дисциплін магістерської програми.

Вивчення дисципліни «Європейський проектний менеджмент» спрямоване на формування таких компетенцій:

- планування змісту проекту;
- підготовка заявки, проектної пропозиції, стислого опису проекту;
- формування команди проекту;
- ведення переговорів щодо розробки, управління та реалізації проектів, які фінансуються європейськими організаціями.

Опанування сучасних інструментів проектного менеджменту дозволить випускникам у ході навчання здобути професійні конкурентні переваги та прискорити власну ділову кар'єру.

РОЗДІЛ 1
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТРЕНІНГУ З КУРСУ
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Місце тренінгових форм навчання
у програмі вивчення курсу
«Європейський проектний менеджмент»

Структурну схему вивчення курсу «Європейський проектний менеджмент» подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структурна схема вивчення курсу
«Європейський проектний менеджмент»

1.2. Професійно орієнтовані цілі проведення тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент»

Основні професійно орієнтовані цілі проведення тренінгу такі:

- засвоєння основ курсу;
- поняття формального і неформального старту проекту;
- формування команди проекту: призначення керівника та визначення функціональних ролей членів команди;
- формування прав та обов'язків членів команди проекту;
- набуття навиків відкриття та проведення першого формального засідання проекту;
- створення регуляторів взаємовідносин у команді проекту;
- моделювання цілей, стратегії, змісту та життєвого циклу проекту;
- взаємний обмін інформаційним досвідом;
- набуття та закріплення навиків ведення переговорів для прийняття рішення;
- засвоєння регулюючих інструментів менеджменту проектів, що фінансуються європейськими організаціями;
- набуття навиків формальної ініціації проекту;
- набуття навиків презентації результатів роботи команди проекту;
- оцінка і самооцінка результатів роботи команди і кожного члена команди.

1.3. Дерево питань, розгляд яких забезпечує формування бази знань з курсу «Європейський проектний менеджмент»

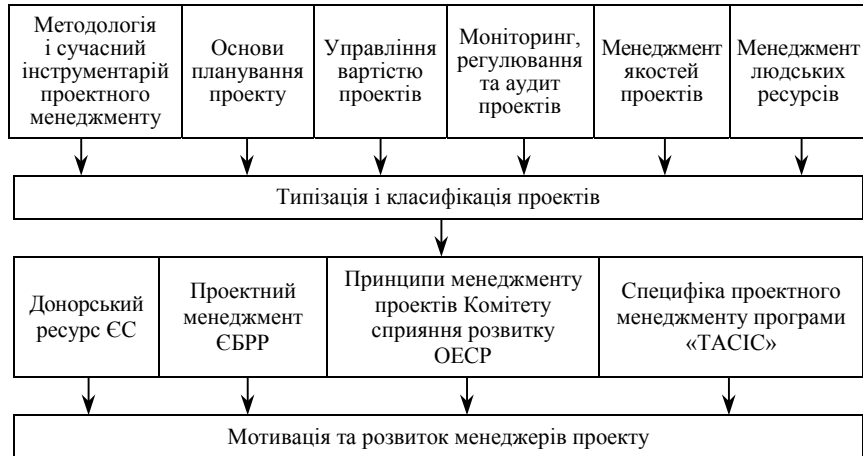


Рис. 1.2. Тематичні взаємозв'язки курсу «Європейський проектний менеджмент»

1.4. Система форм, методів та прийомів навчання, підпорядкованих тренінговим цілям

Таблиця 1.1

СИСТЕМА ФОРМ, МЕТОДІВ І ПРИЙОМІВ НАВЧАННЯ КУРСУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тренінгові цілі	Форми, методи та прийоми навчання	Формалізований результат
Засвоєння основ курсу	Лекції за програмою	Конспекти лекцій
Поняття формального і неформального старту проекту	Міні-лекція «Старт проекту, що фінансується європейськими організаціями». Мозкова атака «Основні цілі старту проекту»	Структурна схема «Формальний і неформальний старт проекту». Каталог цілей фази старту проекту
Формування команди проекту	Мозкова атака «Ключові кваліфікації професійної діяльності менеджерів проекту». Міні-гра «Метафори для керівника проекту». Робота в міні-групах	Профіль вимог до менеджера проекту. Визначення лідера групи. Таблиця «Планування взаємодії ролей і обов'язків членів команди проекту»
Набуття навиків відкриття та проведення першого засідання команди на етапі попереднього дослідження. Набуття навиків командного планування	Кейс «Перші збори». Міні-ділова гра «Старт». Робота в міні-групах	Самопрезентація. Порядок проведення зборів. Визначення конкретних цілей команди та кінцевих результатів зборів
Створення регуляторів взаємовідносин у команді	Робота в міні-групах	Основні правила гри
Моделювання цілей, стратегій, змісту, життєвого циклу проекту	Робота в міні-групах	Назва проекту та форма її візуалізації. Розробка технічного завдання проекту. Графічне моделювання життєвого циклу проекту. Приблизний структурний план проекту. Організаційна структура проекту. Матриця розподілу відповідальності за проектом

Закінчення табл. 1.1

Тренінгові цілі	Форми, методи та прийоми навчання	Формалізований результат
Взаємний обмін інформаційним і практичним досвідом	Міні-лекція «Сітковий графік проекту: термінологія, основні методи конструювання». Метод «жовтих стикерів». Робота у міні-групах	Виконання групового практичного завдання. «Конструювання сіткового графіка проекту»
Набуття та закріплення навиків ведення переговорів з прийняття рішення	Лекції за програмою курсу	Виконання групових завдань
Засвоєння регулюючих інструментів менеджменту проектів, що фінансуються європейськими організаціями	Лекції за програмою курсу	Виконання групових завдань
Набуття навиків формальної ініціації проекту	Робота в міні-групах	Заявка на проект. Завдання «Проект»
Набуття навиків презентації	Презентація проекту з використанням комп'ютерних технологій	Групова презентація проекту
Оцінка і самооцінка результатів роботи команди і кожного її члена	Робота у міні-групах	Таблиці оцінювання

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ ТЕМАТИЧНОГО ТРЕНІНГУ З КУРСУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Програма курсу «Європейський проектний менеджмент»

Тема 1. Методологія і сучасний інструментарій проектного менеджменту

Важливість ефективного управління проектами. Основні поняття та визначення. Життєвий цикл проекту. Еволюція систем управління проектами. Інституціональний і функціональний менеджмент проекту. Функції та підсистеми управління проектами. Методи управління проектами. Організаційні структури управління проектами. Екстремальне (радикальне) управління проектами.

Тема 2. Основи планування проектів

Процеси та рівні планування. Ієрархія елементів планування. Структуризація проекту. Основні методи планування. Детальне планування. Сіткове та календарне планування. Ресурсне планування. Документування плану проекту. Типові помилки планування та їх наслідки.

Тема 3. Управління вартістю проектів

Основні принципи управління вартістю проекту. Оцінка вартості проекту. Бюджет проекту. Методи контролю вартості проекту. Звітність за затратами.

Тема 4. Моніторинг, регулювання та аудит проектів

Концепції контролю проекту. Межі та перспективи контролю проектів. Процес контролювання проекту. Менеджмент комунікацій. Інформаційні системи у менеджменті проектів. Моніторинг та оцінка проектів. Аудит проектів. Звітність і документація. Управління проектними відхиленнями. Управління ризиками.

Тема 5. Менеджмент якості проектів

Сучасні концепції менеджменту якості. Менеджмент якості в проекті. Елементи виробничого менеджменту якості. Стандартизовані системи менеджменту якості. Сертифікація продукції проекту.

Тема 6. Менеджмент людських ресурсів

Ключові посади, коло їх обов'язків і повноважень. Концепції побудови команд проекту. Компетенції команди та стандарти її роботи. Характеристики високоефективних проектних команд. Міждисциплінарне співробітництво. Міжфункціональна групова робота. Керівництво проектом. Мотивація команди проекту. Навики ведення переговорів. Управління контрактами. Управління конфліктами. Менеджмент стресів. Корпоративна культура. Етика та управління проектом.

Тема 7. Типізація і класифікація проектів

Різноманітність і класифікація проектів. Категорії проектів. Класифікація проектів кожної категорії. Види проектів. Технічні та нетехнічні проекти. Великі та малі проекти. Традиційні та нетрадиційні проекти. Внутрішні та зовнішні проекти.

Тема 8. Донорський ресурс Європейського Союзу

Угоди між Україною та ЄС: хронологія двосторонніх відносин. Стратегія України в рамках європейської інтеграції. Європейська політика сусідства. Проекти економічного та соціального розвитку України, що фінансуються європейськими організаціями. Менеджмент реалізації програм технічної допомоги.

Тема 9. Проектний менеджмент ЄБРР

Проекти ЄБРР, які реалізуються в Україні. Механізм затвердження та підписання проектів, що фінансуються по лінії ЄБРР. Керівництво ЄБРР по операціях фінансування. Вимоги ЄБРР до фінансування проектів. Види фінансування. Проектний цикл

ЄБРР. Мікропроекти, малі та середні проекти. Великі проекти: критерії та схеми фінансування. Проектна інформація. Форма заявки. Програми розвитку виробничо-господарської діяльності. Менеджмент програм сприяння розвитку торгівлі. Закупки за проектами ЄБРР. Особливості реалізації конкретних проектів.

Тема 10. Принципи менеджменту проектів комітету сприяння розвитку ОЕСР

Партнерство у відносинах між донором та реципієнтом. Ідентифікація проекту. Вивчення проекту. Його технічна, фінансова, економічна та інституціональна оцінка. Екологічна експертиза проекту. Затвердження проекту. Нові принципи технічного співробітництва. Рекомендаційні методики оцінки впливу на зовнішнє середовище у ході реалізації проектів розвитку. Спільна оцінка та умови фінансування великих проектів. Порядок надання офіційної допомоги.

Тема 11. Специфіка проектного менеджменту програми «TACIS»

«TACIS» — програма ЄС з надання технічної допомоги. Особливості проектного менеджменту програми «TACIS» в Україні. Базові керівні принципи реалізації інструмента «ТВІНІГ» за програмою «TACIS» в Україні.

Програма «Бістро» — підтримка з втілення малих проектів.

Тема 12. Мотивація та розвиток менеджерів проекту

Міжнародні та національні стандарти проектного менеджменту. Оцінка мотивації міжнародних проектів. Крос-культурний аналіз проекту. Можливості використання персоналу проекту. Відбір та навчання персоналу проекту. Форми рекрутингу, орієнтованого на культуру. Глобальний менеджер і менеджер по країні. Міжнародні форми та методи відбору персоналу. Українська асоціація управління проектами. Система сертифікації професійних менеджерів і організацій України.

2.2. Плани лекцій з курсу «Європейський проектний менеджмент»

Лекція 1. Методологія і сучасний інструментарій проектного менеджменту

1. Основні поняття та визначення.
2. Життєвий цикл проекту.
3. Функції та підсистеми управління проектами.
4. Методи управління проектами.
5. Організаційні структури управління проектами.
6. Основи планування проектів.
7. Управління вартістю проекту.
8. Контроль і регулювання проекту.
9. Менеджмент якості проекту.
10. Екстремальне (радикальне) управління проектами.

Лекція 2. Менеджмент людських ресурсів

1. Ключові посади, коло їх обов'язків і повноважень.
2. Концепції побудови команд проекту.
3. Характеристики високоефективних проектних команд.
4. Міждисциплінарне співробітництво.
5. Керівництво проектом.
6. Навики ведення переговорів.
7. Управління контрактами.
8. Управління конфліктами.
9. Менеджмент стресів.
10. Етика та управління проектом.

Лекція 3. Типізація і класифікація проектів

1. Різноманітність і класифікація проектів.
2. Категорії проектів.
3. Класифікація проектів кожної категорії.
4. Види проектів.

Лекція 4. Донорський ресурс Європейського Союзу

1. Угоди між Україною та ЄС: хронологія двосторонніх відносин.
2. Стратегія України у рамках європейської інтеграції.
3. Проекти економічного та соціального розвитку України, що фінансуються європейськими організаціями.
4. Менеджмент реалізації програм технічної допомоги.

Лекція 5. Проектний менеджмент ЄБРР

1. Проекти ЄБРР, які реалізуються в Україні.
2. Механізм затвердження та підписання проектів, що фінансуються по лінії ЄБРР.
3. Керівництво ЄБРР по операціях фінансування.
4. Програми розвитку виробничо-господарської діяльності.
5. Менеджмент програм сприяння розвитку торгівлі.
6. Закупки за проектами ЄБРР.
7. Особливості реалізації конкретних проектів.

Лекція 6. Принципи менеджменту проектів комітету сприяння розвитку ОЕСР

1. Партнерство у відносинах між донором та реципієнтом.
2. Ідентифікація проекту та його оцінка.
3. Екологічна експертиза проекту.
4. Затвердження проекту.
5. Нові принципи технічного співробітництва.
6. Рекомендаційні методики оцінки впливу на зовнішнє середовище в ході реалізації проектів розвитку.
7. Спільна оцінка та умови фінансування великих проектів.
8. Порядок надання офіційної допомоги.

Лекція 7. Специфіка проектного менеджменту програми «TACIS»

1. «TACIS» — програма ЄС з надання технічної допомоги.
2. Особливості проектного менеджменту програми «TACIS» в Україні.

3. Базові керівні принципи реалізації інструмента «ТВІНІНГ» за програмою «ТАСІС» в Україні.
4. Програма «Бістро» — підтримка з втілення малих проектів.

Лекція 8. Мотивація та розвиток менеджерів проекту

1. Міжнародні та національні стандарти проектного менеджменту.
2. Оцінка мотивації міжнародних проектів.
3. Крос-культурний аналіз проекту.
4. Відбір і навчання персоналу проекту.
5. Глобальний менеджер і менеджер по країні.
6. Українська асоціація управління проектами.
7. Система сертифікації професійних менеджерів і організацій України.

2.3. Процесуальна модель тематичного тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент»

Таблиця 2.1

ПРОЦЕСУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТЕМАТИЧНОГО ТРЕНІНГУ З ДИСЦИПЛІНИ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Етап тренінгу	Форми, методи та прийоми навчання	Формалізований результат
1.	Лекції за програмою курсу 1, 2, 3	Конспекти лекцій
2.	Міні-лекція «Старт проекту, що фінансується європейськими організаціями». Мозкова атака «Основні цілі старту проекту»	Структурна схема «Формальний і неформальний старт проекту». Каталог цілей фази старту проекту
3.	Мозкова атака «Ключові кваліфікації професійної діяльності менеджерів проекту». Міні-гра «Метафори для керівника проекту». Робота в міні-групах	Профіль вимог до менеджера проекту. Визначення лідера групи. Таблиця «Планування взаємодії ролей і обов'язків членів команди проекту»
4.	Використання методу командного планування проекту та його старту. Міні-ділова гра «Старт». Робота в міні-групах	Самопрезентація. Порядок проведення наради. Визначення конкретних цілей команди та кінцевих результатів наради
5.	Робота в міні-групах	Основні правила гри
6.	Робота в міні-групах	Назва проекту та форма її візуалізації. Розробка технічного завдання проекту. Графічне моделювання життєвого циклу проекту. Приблизний структурний план проекту. Організаційна структура проекту. Матриця розподілу відповідальності за проектом
7.	Міні-лекція «Сітковий графік проекту: термінологія, основні методи конструювання». Метод жовтих стикерів. Робота в міні-групах	Виконання групового практичного завдання «Конструювання сіткового графіка проекту»
8.	Лекції 4—8 за програмою курсу	Виконання групових завдань
9.	Робота в міні-групах	Заявка на проект. Завдання «Проект»
10.	Презентація проекту з використанням комп'ютерних технологій	Групова презентація проекту
11.	Робота у міні-групах	Таблиці оцінювання

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ФОРМИ, МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ НАВЧАННЯ, ПІДПОРЯДКОВАНІ ТРЕНІНГОВИМ ЦІЛЯМ

3.1. Міні-лекція «Старт проекту, що фінансується європейськими організаціями»

Скажи мені, як починається проект,
і я скажу, як він закінчиться.

1. Фази менеджменту проекту

Проекти як складні процеси можна поділити на часові періоди, для того щоб забезпечити їх наочність, планування та менеджмент. У проектному менеджменті існує поняття «життєвий цикл проекту» — це проміжок часу між моментом виникнення проекту, зародження і моментом його ліквідації, завершення [3, с. 43, 52].

Періоди в менеджменті проекту називають проектними фазами, або фазами життєвого циклу проекту. Проектна фаза — період часу в життєвому циклі проекту, який об'єктивно відділений від інших періодів і характеризується досягненням визначеного стану етапу життєвого циклу проекту.

Універсального підходу до поділу процесу реалізації проекту на фази не існує. На практиці розподіл життєвого циклу проекту може бути дуже різним — головне, щоб цей поділ виявляв важливі контрольні точки під час проходження яких оцінюються можливі напрямки розвитку проекту (рис. 3.1) [1, с. 60—61].

Традиційно в життєвому циклі проекту виділяють такі фази: концептуальна, планування, виконання, завершення і експлуатаційна.

Концептуальна фаза життєвого циклу проекту — формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, техніко-економічне обґрунтування.

Фаза планування проекту — визначення структури робіт та виконавців, побудова календарних графіків, бюджету проекту, розробка проектно-кошторисної документації, переговори та укладання контрактів з підрядниками та постачальниками.

Фаза виконання проекту — роботи з реалізації проекту (будівництво, маркетинг, навчання персоналу тощо).

Фаза завершення проекту — випробування або перевірка, експериментальна експлуатація або здавання проекту в експлуатацію.

Експлуатаційна фаза — приймання та запуск, заміна устаткування, розширення, модернізація, інновація.



Рис. 3.1. Цикл проекту Всесвітнього банку [1, с. 60—61]

Постановою Кабінету Міністрів України (№ 1317 від 10.10.01) «Про порядок підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» зі змінами та доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України (№ 1246 від 28.08.02 та № 1125 від 11.09.07) встановлено вимоги до фаз життєвого циклу вказаних проектів (ініціювання, підготовки, реалізації, завершення) (рис. 3.2).

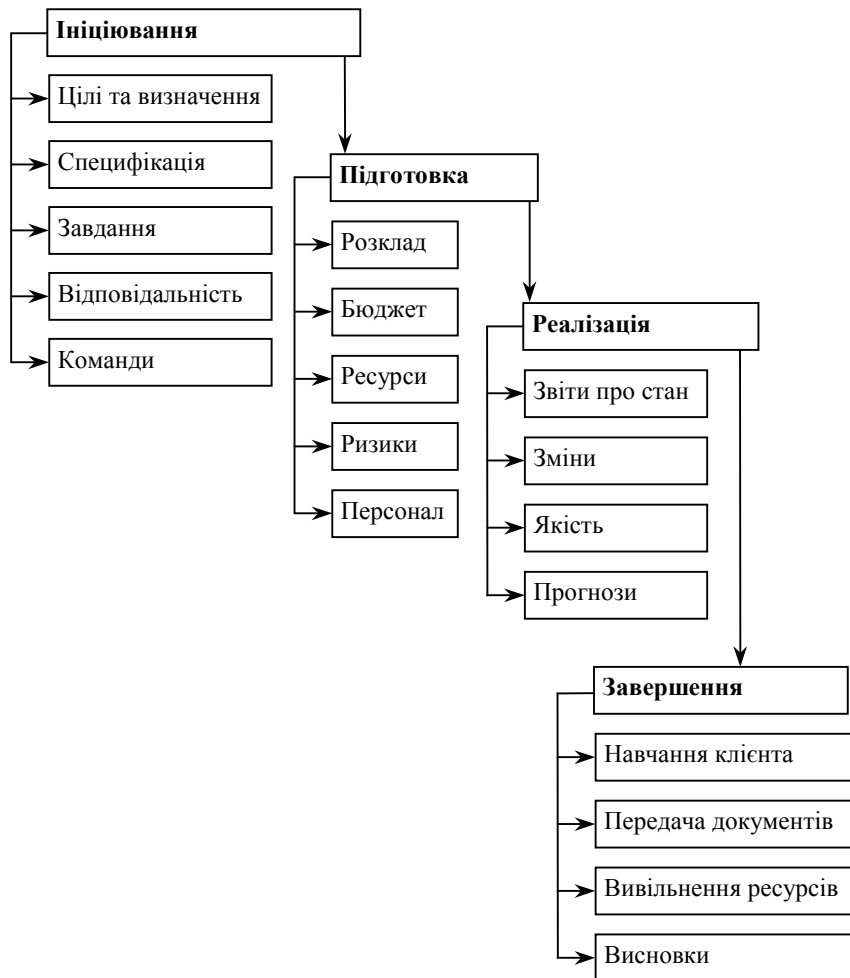


Рис. 3.2. Життєвий цикл проекту

2. Особливості фази старту проекту

Фаза старту проекту — найбільш складна складова життєвого циклу проекту для визначення, як, де і з якою метою буде реалізовуватися проект. Розрізняють формальний і неформальний початок проекту (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Старт проекту, який фінансується ЄБРР

Для подолання визначених проблем (табл. 3.1) рекомендується проводити «Майстерню зі старту проекту».

Основні завдання «Майстерні з старту проекту» такі:

- стимулювання змін та інновацій;

- узгодженість думок;
- взаємне інформаційне забезпечення;
- ставити за обов'язок команди виконання цілей проекту;
- узгодженість у впровадженні глобального підходу.

Таблиця 3.1

ПРОБЛЕМИ СТАРТУ ПРОЕКТУ [8, с. 168]

Об'єктивні проблеми	Проблеми команди. Культура проекту
Проектні цілі: • відсутність єдиної стратегії; • відсутність орієнтації; • нечіткість пріоритетів і меж; • неробочі цілі учасників; • нереалістичні попередні дані	Проектні цілі: • недостатнє залучення проектних цілей; • недостатність інформації для співробітників; • відсутність єдиного розуміння завдання; • невиявлені розходження у поглядах; • особисті інтереси, пріоритети
Організація структури: • не обгрунтовано призначення керівника; • нечіткий розподіл завдань проекту; • непрофесійна організація проекту; • відсутність організації прийняття рішення; • відсутність дозволів персоналу; • не встановлено інформаційні канали	Організація структури: • відповідальність неакцептована; • відсутність готовності до спільної праці; • відсутність духу колективізму; • егоїзм індивідуумів; • боротьба за владу; • розподіл власних сфер впливу; • відсутність самоорганізації; • віддаленість членів команди проекту
Організація процесу: • відсутність систематичного підходу; • відсутність стандартних програм; • навчання на практиці (дією); • відсутність документації	Організація процесу: • невикористання наявного досвіду; • зниження залучення; • відсутність інформаційного обміну
Структура / планування: • занурення у деталі; • відсутність структури; • недостатня усвідомленість відповідальності	Структура / планування: • зациклення на добре знайомих категоріях; • використання відомих методів праці; • несистематичні робочі методи; • відсутність творчості в праці; • невиконання планів
Управління / контроль: • неврегульованість обслуговування ризиків; • недотримання строків; • відсутність припису планів	Управління / контроль: • нерішучість у розв'язанні проблем; • реакція особи, яка приймає рішення, на наявні проблеми

3. Прийняття проектних рішень

До питань прийняття проектних рішень входять рішення про форму проекту та рішення про продовження чи припинення проекту. Власне проектне рішення приймається або одноособово замовником, або як результат групового рішення правління чи ради директорів. Критеріями прийняття такого рішення можуть бути: аналіз сильних / слабких сторін, виробничі вимоги, питання фінансування, аналіз беззбитковості, дослідження економічності і т. д.

Протягом життєвого циклу проекту приймаються рішення з продовження чи припинення проекту. Причинами прийняття таких рішень можуть бути такі: втрата ділової основи проекту, зміна стратегічної орієнтації підрядника, зміна параметрів зовнішнього середовища, ресурсні цінові зміни, відсталість проекту.

Фази процесу прийняття рішення по проекту проілюстровано на рис. 3.4 [8, с. 185].

		Органи, які приймають рішення							
		Вищі інстанції планування	Рада державного планування	Агентство, яке виконує проект	Керівник проекту	Асистент керівника	Підрядники	Субпідрядники	Постачальники
1.	Ідентифікація ідей проекту (попередній аналіз)	a	b	c					
2.	Попередній вибір	b	a	b	c				
3.	Виконуваність (формулювання)	c	b/c	a	b				
4.	Оцінка заключної виконаності та прийняття рішень	a	a	b	b				
5.	Деталізована розробка проекту та конструювання; виконання початкового проекту, складання графіків		c	a	b	b	b/c	c	c
6.	Договірні відносини та закупки			a/b	a	b	b	b	c
7.	Будівництво та попередні роботи (виконання систе-			b	a	b	b	b	b

ми, запуск)								
Залучення: а — головна відповідальність; b — приписано проекту; с — периферійні види діяльності.								

Рис. 3.4. Фази процесу прийняття рішень по проекту

4. Організація проектів

Основні проблеми організації та управління проектами:

- визначення меж предмета проекту;
- координація під час визначення проектних цілей;
- поділ проекту;
- визначення термінів виконання та їхньої послідовності;
- оцінка потреби;
- побудова та вдосконалення організації проекту;
- організація проектної системи інформації та документації;
- розподіл завдань;
- збирання та оцінка релевантної інформації;
- пропозиція та введення коригуючих заходів;
- надання звітів і документації за фазами;
- прийняття усіх необхідних рішень для виконання проекту.

Форми організації проектів:

- лінійна організація;
- штабна лінійна організація;
- матрична організація;
- змішана організація;
- командна організація.

Кожна з названих форм має переваги і недоліки. Слід зауважити, що прийнята до застосування організаційна форма проекту повинна враховувати різноманітність методів, інструментів управління проектами та розвитку організації (інструментарій сценарного планування, спільного планування, комунікації, методи прийняття рішення та ін.).

5. Логістика та інфраструктура проекту

Кожний проект, як правило, має власне проектне бюро, секретаріат, офіс проекту. Хоча це і не обов'язково.

Офіс проекту — специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту в рамках системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій відповідно до стандартів виконання робіт і комунікацій [14, с. 145].



Рис. 3.5. Схема проектування офісу проекту [14, с. 150]

Проектний офіс — центр надання послуг усім учасникам проекту, місце виконання проекту, просторова ідентифікація проек-

ту, місце формальних і неформальних контактів, центр розробки логістики проекту та забезпечення необхідним устаткуванням. Схема проектування офісу проекту представлена на рис. 3.5.

Основні завдання проектного офісу:

- виконання проектних робіт;
- відправка та одержання пошти;
- реєстрація, розподіл і збереження усіх документів;
- оформлення документів;
- реєстрація та контроль за дотриманням вимог на оформлені документи, замовлення, звіти про відрядження тощо;
- розподіл бланків для оформлення звітів;
- отримання інформації про новації;
- складання проектних звітів;
- забезпечення необхідних послуг для виконання проекту;
- професійне консультування.

Інфраструктура проектного офісу (рис. 3.6):

- робочі приміщення;
- конференц-зал;
- приміщення для відвідувачів;
- приміщення для відпочинку.

Віртуальний офіс (рис. 3.7) — це програмно-телекомунікаційне середовище для забезпечення виконання проектних робіт і використання системи комунікацій відповідно до єдиних стандартів.

Інфраструктура віртуального офісу проекту (рис. 3.8):

- мережа Інтернет;
- міжнародний стандарт для обміну інформаційними даними;
- стандарты взаємодії відповідних програм.

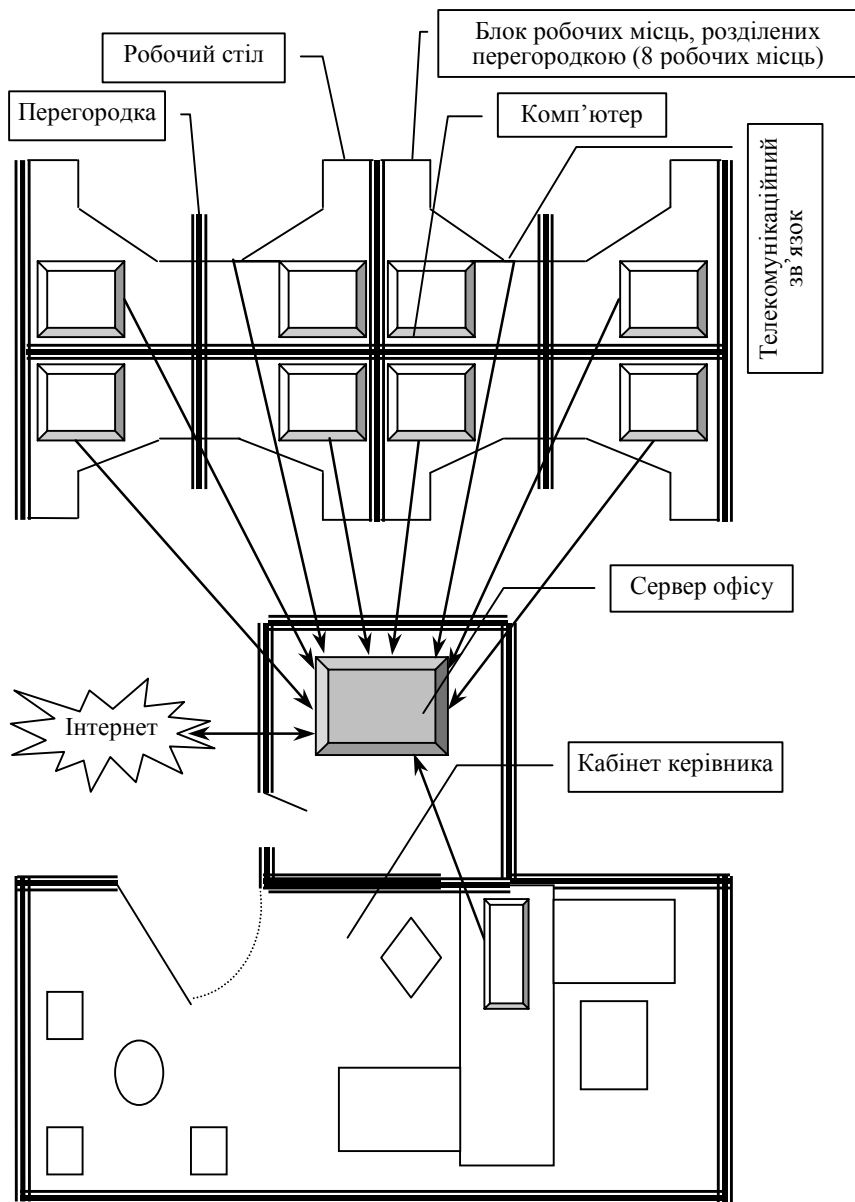


Рис. 3.6. Просторово-організаційне середовище офісу проекту (фрагмент) [14, с. 151]



Рис. 3.7. Архітектура електронного офісу проекту [14, с. 154]

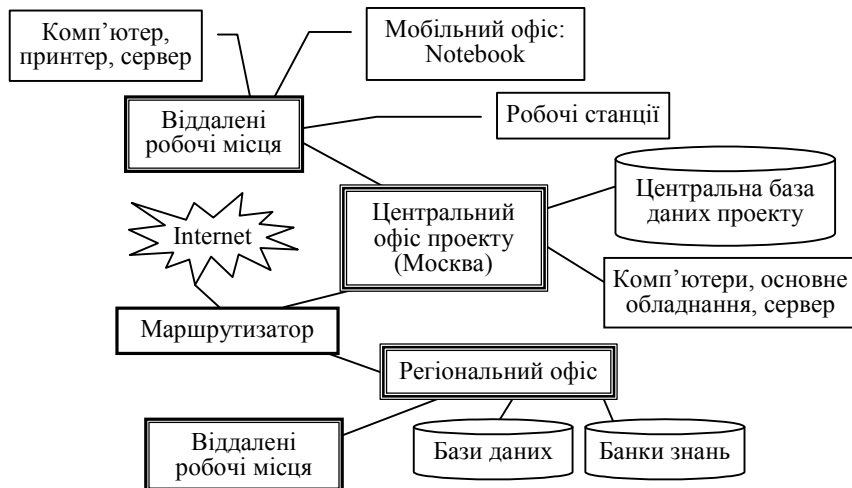


Рис. 3.8. Схема організації віртуального офісу проекту [14, с. 156]

Таблиця 3.2

**ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ТРАДИЦІЙНИХ
ТА ВІРТУАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР [адаптовано 14, с. 157]**

Форма	Основна мета	Типові ознаки	Відмінність від віртуальної організації
Групова або проектна організація	Окремі проекти з метою рішень складних та ризикових завдань	• Тимчасова організаційна структура. • Співробітництво різних підрозділів і ієрархічних рівнів	• Обмеження визначеними сферами завдань, що диктуються галузевою чи ринковою обстановкою. • Відсутність стратегічної управлінської концепції
Внутріфірмова організаційна освіта	Псевдосамостійні структури для підвищення ефективності	• Псевдосамостійні одиниці. • Самоорганізація. • Внутріфірмове підприємництво	• Не є тимчасовою коопераційною мережею. • Не пов'язана компетенція з третьою стороною
Стратегічний альянс або спільне підприємство	Господарське співробітництво для отримання переваг у часі, витратах, ноу-хау	• Довготермінове співробітництво із взаємною участю. • Використання загального процесу виробництва благ	• Довготермінова кооперація з небагатьма партнерами. • Взаємна участь у капіталі. • Суворі договірні зв'язки
Залучення до виконання робіт інших сторін, не задіяних у проекті	Виокремлення та передача завдань третій стороні	• Концентрація на власних компетенціях. • Договірні, а не культурні, зв'язки • Окремі фази виробництва благ	• Класичний підхід «виробляти чи купувати». • Договірні зв'язки з одним партнером. • Переміщення частин виробництва за межі підприємства
Багатонаціональне підприємство	Міжнародна, іноді глобальна діяльність підприємств для вилучення вигоди від розширення масштабів виробництва чи асортименту продукції	• Правове погодження між підприємствами. • Загальна господарська політика	• Правова одиниця на довгий термін. • Стабільність складу партнерів; • Слабка ринкова рухливість

6. «Майстерня зі старту проекту»

«Майстерня зі старту проекту» — це зустрічі для об'єднання невеликої кількості учасників проекту (оптимально 10—20 осіб) для ідентифікації та структурування проблем проекту.

Типові завдання «Майстерні зі старту проекту»:

- ідентифікація проблем;
- визначення напрямку рішення та постановка цілі у разі виникнення комплексних проблем;
- видача доручень на дослідження;
- розробка рішень відкритих проблем;
- презентація та інтеграція приватних рішень про продовження чи завершення проекту.

3.2. Макет тренінгового заняття «Команда»

Учасники тренінгу: тренер, студенти магістерської програми «Європейська інтеграція».

Мета: формування команди проекту.

Таблиця 3.3

МЕТОДИЧНА КАРТА ТРЕНІНГОВОГО ЗАНЯТТЯ «КОМАНДА»

Етап заняття	Методи роботи	Діяльність студентів	Матеріали	Час
1. Вступ: Оголошення мети заняття. Викладення основних теоретичних положень. Визначення регламенту роботи	Міні-лекція	Включення до роботи	Конспект лекції	20 хв
2. Організація малих груп	Розподіл на групи (метод «осінній листопад»)	Робота в міні-групах	Картки з номерами проектів	5 хв
3. Мозкова атака «Ключові кваліфікації професійної діяльності менеджерів проекту»	Мозкова атака	Студенти на картках різного кольору визначають особисті, професійні якості міжособистісного спілкування менеджера проекту. Резюме: на дошці профіль вимог до менеджера проекту	Картки різного кольору 20х20	5 хв
4. Виконання вправи «Я, ти, він, вона — менеджери проекту»	Вправа	Студенти заповнюють форми таблиць щодо самооцінки та оцінки членів міні-групи. Зведення результатів	Таблиці «Оцінка якостей менеджера проекту»	15 хв
5. Міні-гра «Метафори для керівника проекту»	Випадок з практики. Міні-гра	Обговорення студентами конкретної ситуації. Визначення пар доповідач — опонент. Невербальна самопрезентація метафори для керівника проекту.	Картки різного кольору розміром 20х20 см	15 хв

		Виступи опонентів		
--	--	-------------------	--	--

Закінчення табл. 3.3

Етап заняття	Методи роботи	Діяльність студентів	Матеріали	Час
6. Визначення лідера міні-групи	Робота у міні-групах	Підбиття підсумків експертами 4-го і 5-го етапів	Таблиця «Лідер проекту»	5 хв
7. Кейс «Ролі й обов'язки в команді»	Кейс. Робота у міні-групах	Студенти одержують кейс, обговорення і виступи представників міні-груп з презентацією таблиці	Таблиця «Планування взаємодії ролей і обов'язків членів команди проекту»	10 хв
8. Підсумки та оцінка роботи	Публічне підбиття підсумків тренером і студентами	Обговорення, заповнення таблиці та 1-го і 4-го листків оцінки активності студентів та їх роботи у міні-групах	Таблиця «Підсумки тренінгового заняття "Команда"» 1 Листок оцінки активності студентів 4 Листок оцінки роботи студентів у міні-групах	10 хв
9. Одержання завдання для наступного етапу тренінгу			Завдання наступного етапу	2 хв

Таблиця 3.4

**ПРОФІЛЬ ВИМОГ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ
КВАЛІФІКАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ПРОЕКТУ ***

Сфери компетенції	Бальна оцінка членів міні-групи, бали		
	1	2	3

Професійна компетентність: Ефективність роботи Орієнтованість на результат Орієнтованість на ціль роботи Точність виконання роботи Професійні знання Підприємницьке мислення Системне мислення Досвід роботи Здатність до новацій Професійне ставлення до роботи	
---	--

Закінчення табл. 3.4

Сфери компетенції	Бальна оцінка членів міні-групи, бали		
	1	2	3
Особиста компетентність: Наполегливість Прагнення до успіху Упевненість у собі Самостійність Самокритика Самомотивація Динамічність Аналітичне мислення Цілісне мислення Творчий ентузіазм Відповідальність Терпимість Ініціативність Гнучкість Готовність до навчання			

Соціальна компетентність Відкрите спілкування Уміння переконувати Здатність вести переговори Здатність до інтеграції Знання іноземних мов Дружелюбність Упевненість Здатність працювати у команді Гуманність Відкритість	
Усього	

* Оцінка якостей менеджера проекту: наявність — 1 бал, відсутність — 0 балів.

Таблиця 3.5

ПРОФІЛЬ ВИМОГ ДО МЕНЕДЖЕРІВ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ *

Сфери компетенції	Бальна оцінка членів міні-групи, бали		
	1	2	3
Здатність до вивчення іноземних мов Відкритість стосовно інших культур Терпимість до поведінки інших Готовність та мотивація до роботи за кордоном Аналітичні, організаційні здібності Креативність Інтуїція Гнучкість і здатність до імпровізації Комунікаційні здібності Здатність до інтеграції та роботи в команді Гнучкість у сімейних стосунках Здатність до підтримання контактів			

* Оцінка якостей менеджера проекту: наявність — 1 бал, відсутність — 0 балів.

Команда проекту — це група співробітників, які беруть участь у проекті і кожний з яких має відповідний досвід роботи та рівень кваліфікації.

Склад команди проекту — сукупність характеристик членів команди, за якими визначають команду як єдине ціле (кількість, віковий склад, стать тощо).

Структура команди проекту — розподіл функцій, виконуваних окремими членами команди з урахуванням міжособових стосунків у ній (структура переваг, повноважень, комунікацій тощо).

Таблиця 3.6

КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ КОМАНДИ ПРОЕКТУ *

Завдання роботи з командою	Персональні питання, з якими стикаються члени команди	Приклади дій, які віддзеркалюють роботу з командою по кожній фазі
Фаза I		
<i>Створення робочої атмосфери</i> Яка наша задача?	<i>Включення до роботи в команді</i> Яке моє місце в команді? Хто ще увійде до команди?	Роз'яснення завдань команди. Підбір членів команди та включення їх до роботи. Формування сприятливого клімату. Усвідомлення членами команди її цілісності та ролі

Закінчення табл. 3.6

Завдання роботи з командою	Персональні питання, з якими стикаються члени команди	Приклади дій, які віддзеркалюють роботу з командою по кожній фазі
Фаза II		
<i>Постановка цілей та планування роботи</i> Які конкретні цілі треба деталізувати? Які функції повинні бути виконані командою? Які процедури необхідні для роботи в команді?	<i>Керівництво та конфлікти</i> Чи буде оцінений мій вклад у роботу команди? Як я можу вплинути на команду? Як можна зберегти свою індивідуальність водночас залишитися «командним гравцем» (членом команди)?	Ідентифікація цілей. Обміркування та призначення посад у команді. Визначення необхідних командних процедур. Визначення командного зв'язку з керівництвом, спонсорами, групами функціональних спеціалістів. Встановлення балансу між командою та особистістю. Управління конфліктами
Фаза III		
Виконання завдань проекту Як нам зберегти рух уперед та підтримати	<i>Особиста діяльність у «великій системі»</i> Яким стандартам я намагаюсь відповідати:	Оцінка впливу практики роботи, яка склалася в команді, на виконання проекту.

моральний клімат у команді? Як підтримати стандарти виконання проекту? Як дотриматися напрямус?	персональним, командним, стандартам організації? Як зберегти та підтримати енергійність і зацікавленість до роботи? Які у мене стосунки з менеджером команди?	Оцінка поточної діяльності. Демонстрація успіхів і хід роботи команди. Забезпечення довіри до керівника команди
Фаза IV		
Оцінка результатів роботи команди / наступні дії Чи досягли ми того, чого від нас чекали? Як нам вигідно представити результати нашої роботи? Які наші наступні дії?	<i>Успіх / невдача та перехід на іншу посаду</i> Як оцінили мій вклад у роботу? Чому я навчився? Наскільки я задоволений? Як я залишу команду?	Аналіз довершеності роботи команди. Обмін досвідом та враженнями від роботи в команді. Визнання вкладу кожного члена команди. Закриття проекту. Святкування

* [адаптовано 2, с. 181—182]

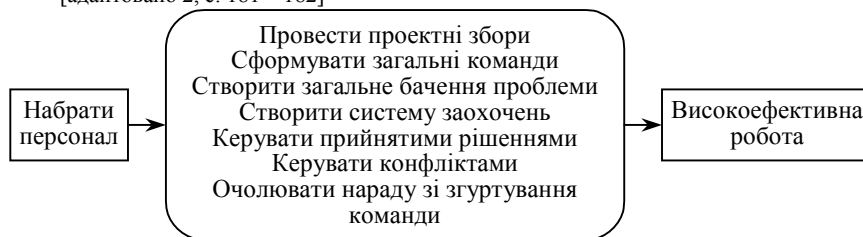


Рис. 3.9. Створення високоєфективної проектної команди
[адаптовано 9, с. 339]

Практика формування складу команди проекту полягає у визначенні усіх зацікавлених сторін (*project stakeholders* — букв. «утримувачів ставок»).

Зарубіжні дослідники пропонують таку схему (рис. 3.10) виявлення основних заінтересованих сторін проекту (осіб, які мають бізнес-інтерес у проекті і/або в його результатах); джерел зацікавленості (інвестиційні кошти, персональна відповідальність за роботу в проекті, управління чи права прийняття рішень) [2, с. 175].

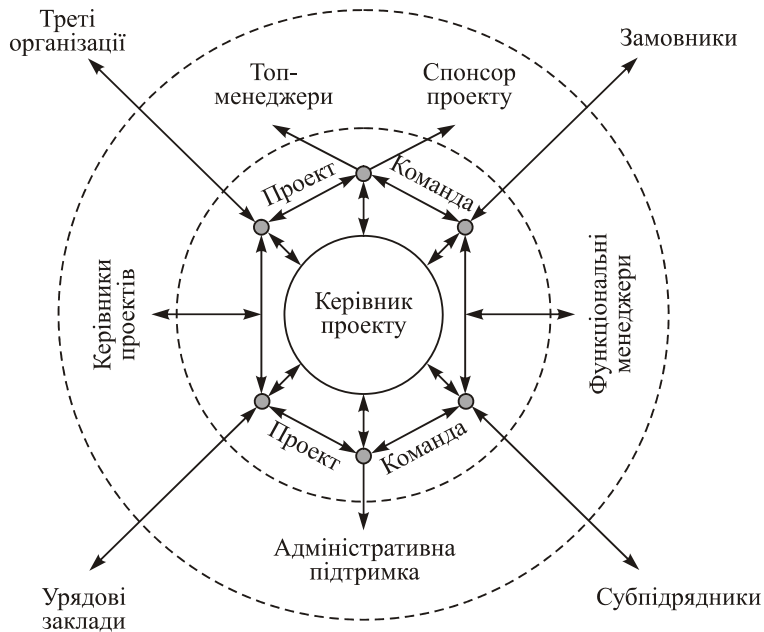


Рис. 3.10. Мережа взаємовідносин [9, с. 303]

Щоб виконати дану вправу (рис. 3.11), завданням якої є побудова команди проекту, потрібно таке:

- розгляньте діаграму — вам знадобляться додаткові елементи або ви захочете змінити деякі заголовки;
- впишіть у прямокутники конкретні назви, підкресліть найважливіші;
- впишіть лінії між прямокутниками, щоб показати основні зв'язки.

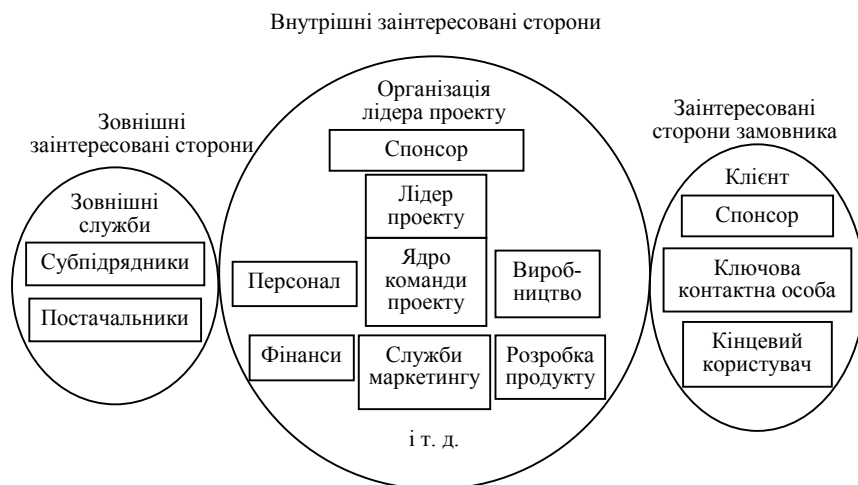


Рис. 3.11. Побудова команди проекту [адаптовано 2, с. 175]

Міні-гра «Метафори для керівника проекту»

Мета: Імітування ролі керівника проекту.

1. Вступ — випадок з практики.

Керівник проекту як диригент

Метафора побічно передає пряме значення слова. Наприклад: збори можна описати як ситуацію «загруз у болоті». Роль керівника (лідера проекту) часто порівнюють з роллю диригента. Останній об'єднує звуки різних інструментів у визначену композицію і створює чудову музику. Так само керівник проекту об'єднує таланти і зусилля різних спеціалістів для виконання проекту. Як керівник, так і диригент повинні добре уявляти вклад кожного в загальну справу. І той і другий майже повністю залежать від компетенції і вміння гравців. Диригент не володіє всіма музикальними інструментами. Керівнику проекту також не обов'язково володіти всіма технічними знаннями для прийняття рішення. З цієї точки зору і керівник проекту, і диригент скоріше сприяють діяльності інших, ніж діють самі.

За допомогою рук, диригентської палички та інших невербальних жестів диригент керує темпом, силою звуку й участю різних музикантів. У схожий спосіб керівник проекту керує виконанням проекту, здійснюючи управління учасниками проекту. Як диригент рухом руки змушує духові інструменти грати у відповідний момент, так і керівник проекту зіставляє час і процеси і стимулює учасників до прийняття правильних рішень у потрібний час. Кожний контролює ритм і інтенсивність, управляючи темпом і участю гравців. І врешті-решт кожний має своє уявлення, яке виходить за рамки музики чи плану проекту. Щоб досягти успіху, обидва повинні завоювати довіру і повагу своїх гравців.

2. Знайдіть і запишіть приклади схожих метафор для керівника проекту.

3. Невербальна самопрезентація метафори для керівника проекту.

4. Які аспекти управління проектом відображає і не відображає ця метафора (виступи опонентів)?

5. Визначення лідера групи.

Таблиця 3.7

**ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ
«МЕТАФОРИ ДЛЯ КЕРІВНИКА ПРОЕКТУ»**

Учасники міні-групи	Метафора для керівника проекту			Коментар
	1	2	3	
1				
2				
3				

Кейс «Ролі й обов'язки членів команди»

Взаємодія ролей і обов'язків ключових гравців команди

Спонсор проекту

Роль: Останній арбітр.

Обов'язки:

зберігати цілісність системи;

вирішувати безвихідні ситуації;
 накладати вето на рішення команди, керуючись пріоритетами виконання проекту.

Генеральний менеджер — ініціатор проекту

Роль: Визначення ідеї проекту.

Обов'язки:

розробити пропозиції проекту;
 видати завдання керівнику проекту.

Керівник проекту

Роль: Встановити пріоритети.

Обов'язки:

покласти обов'язки на команду;
 розподілити ресурси;
 затвердити план проекту;
 сформувати команду за пріоритетами;
 інформувати про стратегію проекту.

Функціональний менеджер

Роль: Управляти наявними ресурсами.

Обов'язки:

визначати конфлікти ресурсів проекту;
 планування розподілу ресурсів;
 публікація звітів.

Таблиця 3.8

**ПЛАНУВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ РОЛЕЙ
 І ОБОВ'ЯЗКІВ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

Учасники проекту	Роль	Обов'язки

Таблиця 3.9

ПІДСУМКИ ТРЕНІНГОВОГО ЗАНЯТТЯ «КОМАНДА»

Завдання	Функціональна роль у команді	Учасники проекту

--	--	--

Приклади формування команди

- Rhythm Journey (www.africanpercussion.com). Об'єднанню в команду допоможе програма Паоло Маттіолі (Paulo Mattioli).
- Project Adventure, Inc. (www.adventureinbusiness.com). Спеціальна програма для формування колективного духу.
- Outdoor Adventure River Specialists (www.oars.com). Формування команди однодумців.
- ETD Alliance (www.etdalliance.com). Початкова точка для пошуку методів формування команди. Детальна інформація з навчання та розробки програм об'єднання в команду.

3.3. Метод командного планування та старту проекту

Ефективність і необхідність методу командного планування проекту визнана багатьма професіоналами через:

- слабкі сторони традиційних підходів до планування проектів;
- труднощі, пов'язані з прийняттям керівниками функціональних підрозділів і членами команди зобов'язань згідно з планом проекту, який розроблено третьою стороною;
- необхідність прискорення процесу планування проекту та формування команди проекту на початку чи на кожній фазі життєвого циклу проекту.

Приклад. Розглянемо типовий сценарій, за яким виконується планування за участю субпідрядника, головного підрядника і замовника. Субпідрядник і постачальник готують чорновий варіант плану проекту та подають його головному підряднику. Останній вивчає цей варіант та пропонує низку змін, після чого субпідрядник переглядає змінені аспекти та направляє перероблений план головному підрядникові. Головний підрядник затверджує план та подає на розгляд замовнику. Той у свою чергу вносить ряд змін, головний підрядник передає запит замовника субпідряднику, який вносить корективи та знову надає план головному підряднику, який передає його замовнику.

Такий процес передбачає три ітерації. У разі ж використання принципів співробітництва та командного планування план може бути затверджений за одну ітерацію.

Командне планування — проведення робочих нарад, присвячених командному плануванню на початку проекту чи кожної фази життєвого циклу проекту, які забезпечують умови спільної ефективної роботи команди зі створення інтегрованих планів і розкладів протягом короткого часу.

Складові процесу командного планування

- Відповідна підготовка:
 - О визначення конкретних цілей команди та кінцевих результатів наради;
 - О добре спланований порядок дня робочої наради;

О попереднє накопичення достатнього обсягу інформації з планування проекту (цілі та завдання проекту, визначення його змісту, вищих рівнів ієрархічних структур проекту і робіт, список членів команди, фіксовані календарні строки тощо);

О завчасне призначення дати робочої наради;

О поширення інформації про проведення робочої наради всіма можливими каналами зв'язку з метою заінтересованості і підтримки керівництва та гарантії присутності усіх членів команди;

О визначення та розуміння процесу планування, ролі та обов'язків менеджера проекту та фасилітатора процесу планування;

О підготовка приміщення, всієї необхідної організаційної та матеріально-технічної бази.

- Виявлення ключових членів команди проекту:

О повинні бути присутні представники усіх важливих функціональних підрозділів;

О особи, які несуть адміністративну та фінансову відповідальність за проект у кожній функціональній сфері (функціональні лідери проекту);

О відповідальні за ресурси;

О якщо в проекті задіяно більше 20 ключових співробітників, то в такому разі доцільно буде впровадження особливої організації виконання проекту — розбиття на робочі групи з меншою кількістю виконавців;

О менеджер проекту, спеціалісти з розробки розкладів і складання календарних планів.

- Інтерактивний обмін інформацією — це інтенсивний обмін інформацією між членами команди у процесі планування (своєчасний запис ключових положень усіх виступів, швидке відображення «пам'яті команди», обговорення змісту та важливості наявної інформації, розміщення ключових даних у відповідній інформаційній структурі). Подовження обговорення доти, поки не буде досягнуто кінцевої мети наради.

- Сприятливі для командного планування фізичні умови — це:

О наявність приміщення — «театру планування»;

О наявність спеціальних стендів «пам'яті команди» — загальна інформація, наявна на поточний момент часу, а також результати планування;

О вільний доступ членів команди до стендів;

О просторове забезпечення індивідуального комфорту, візуального огляду інформаційних матеріалів та відкритого спілкування.

- Фіксація «пам'яті команди»:

О записи з ключовою інформацією так званих зачіпок для запам'ятовування різних ідей;

О наглядні схеми та тезиси, розміщені на стінах «театру планування» чи кімнати нарад;

О інформаційні структури: моделі, матриці, креслення, символи, графіки тощо.

- Використання допоміжних засобів, що полегшують процес планування:

О персональні комп'ютери, цифрові проектори;

О вихідні файли стандартних форматів для перегляду в Excell, Payer Point (матриця відповідальності, списки членів команди тощо);

О переносні принтери (бажано для кольорового друку);

О папір для занотовування.

- Залучення фасилітатора — спеціаліста, який координує процес планування, до функцій якого входить:

О забезпечення процесу інтерактивної взаємодії;

О володіння навичками фіксації, структурування, аналізу інформації;

О необхідні навички зі сфери планування та контролю за керуванням проектами;

О керування протягом наради процесами дослідження, ідентифікації, оцінки, прийняття рішення, планування;

О підтримка дисципліни під час ведення наради.

Роль менеджера проекту в командному плануванні

Основні функції, які повинен виконувати менеджер проекту в командному плануванні:

О лідуюча;

О створення управлінської моделі, яку використовує команда в проекті;

О координація дій команди;

О спроможність надати проекту статус особливого в очах функціональних керівників;

О уміння виявляти та вирішувати реальні чи потенційні конфлікти, що з'являються у планах проекту;

О створення ефективної команди.

Робочі наради з командного планування (рис. 3.12) не ставлять за мету розробити детальні плани, розклади і бюджети функціональних завдань. Такі наради спрямовані у першу чергу створити основи детального планування, необхідного для обґрунтування зусиль команди та перевірки правильності пропозицій.

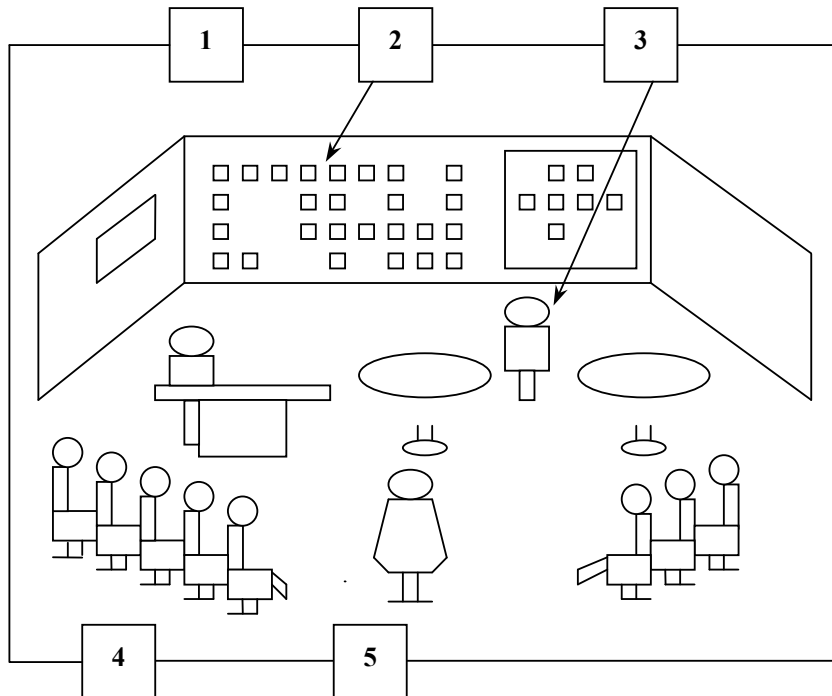


Рис. 3.12. Нарада з командного планування з використанням «театру планування» [адаптовано з 2, с. 348]

На рис. 3.12 схематично позначено таке:

1 — процес взаємодії:

- миттєвий запис ключових думок і моментів виступу учасників наради (для того щоб можна було у разі необхідності звернутися до того, що було сказано раніше);

- негайне відображення всієї інформації, доступної команді на даний момент наради;
- пошук раціонального рішення у пропозиціях;
- картку з ключовими поняттями розміщено на табло у потрібному місці (відповідно до вже наявної інформаційної структури);
- процес продовжується доти, доки цілі наради не будуть досягнуті.

2 — пам'ять команди. Це загальний обсяг інформації, яким володіє команда на даний момент часу:

- картки з ключовими словами-нагадуваннями про основні думки та ідеї наради;
- накопичування візуальної інформації на табло «театру планування»;
- інформаційні структури: позначення, креслення, рисунки, схеми тощо;
- документування наради та його використання як звіту про проведену роботу.

3 — модератор / протоколіст повинен:

- забезпечувати процес діалогу, взаємодії, спілкування;
- мати навички аналізувати та систематизувати інформацію;
- мати досвід щодо методик планування та управління проектом;
- спрямовувати групу на виявлення можливостей, оцінювання, пошуку та відбір рішень, а також планування.

4 — група планування:

- особи, які приймають ключові рішення та наділені повноваженнями на виділення і розподіл ресурсів;
- працює з фактами, визначеннями, пропозиціями, потребами, ідеями, підходами, оцінками;
- вирішує, що саме потрібно зробити;
- приймає рішення стосовно тих чи тих дій: що, хто, коли та як робить;
- розробляє план та розклад дій.

5 — «театр планування»:

- спеціально підготовлене приміщення;
- обладнання, необхідне для забезпечення повноцінного спілкування, меблі, технічне оснащення тощо.

3.4. Міні-лекція «Сітковий графік проекту: термінологія, основні методи конструювання»

Сіткове планування — це наочне зображення визначених робіт проекту у вигляді сіткового графіка, який відображає належну послідовність виконання робіт та їх взаємозв'язок з планами проекту.

Основні методи сіткового планування:

- О метод оцінки та перегляду програм;
- О метод критичного шляху;
- О метод попередніх діаграм;
- О метод графічної оцінки та перегляду програм;
- О графік Ганта;
- О стовпчикові діаграми;
- О стрічкові графіки.

Сітковий графік проекту — це інструмент, який використовується для планування, складання розкладу та моніторингу ходу виконання проекту. Це так звана маршрутна карта, яка відображає взаємозалежність робіт проекту з комунікаційним інструментом для усіх членів проектної команди та яка демонструє відповідальність за виконання конкретної роботи.

До основних елементів сіткового плану входять:

О *Події* — моменти початку чи завершення однієї або кількох операцій / завдань. Події графічно позначені кружками, квадратами або іншими геометричними фігурами.

О *Завдання або операції* — роботи, що потребують часу. Графічно позначаються одним з двох способів:

- лініями чи стрілками між подіями, стрілки вказують на напрямок залежності (метод критичного шляху та метод оцінки та аналізу програм);
- геометричними фігурами, як правило, прямокутниками (метод попередніх діаграм), пронумеровано малими кружками (метод критичного шляху).

О *Залежності (взаємозв'язки)* — логічні обмеження між подіями та операціями.

Конструювання сіткового графіка проекту

Термінологія [9, с. 113]

Операція — неподільний елемент проекту, який вимагає затрат часу для свого виконання.

Операція злиття — це операція, яка має більше однієї безпосередньо попередньої операції.

Паралельні операції — це операції, які можуть виконуватися одночасно (не обов'язково).

Шлях — послідовність пов'язаних та взаємозалежних операцій.

Критичний шлях — це найдовший шлях по всій системі операцій, якщо виконання операції на цьому відрізку затримується, виконання усього проекту затримується на той самий час.

Подія — точка часу початку чи завершення операції.

Розподільча операція — це операція, за якою йдуть кілька операцій.

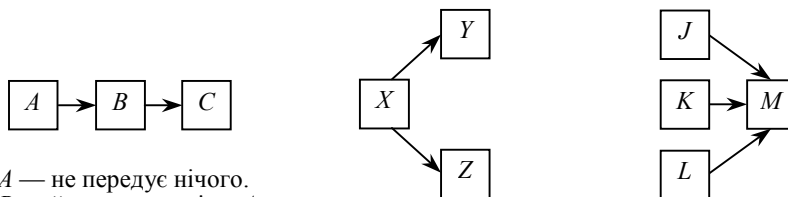
Основні правила розробки сіткового графіка [9, с. 114]

1. Сітковий графік розвертається зліва на право.
2. Жодна операція не може бути розпочата, доки усі пов'язані з нею попередні операції не будуть виконані.
3. Стрілки сіткового графіка відображають відносини попереднього і наступного. На рисунку стрілки можуть перетинатися.
4. Кожна операція повинна мати власний номер.
5. Номер наступної операції повинен бути більше за номер будь-якої попередньої операції.
6. Утворення петель недопустимо (іншими словами, не повинно відбуватися зациклення ходу виконання встановленого набору операцій).
7. Умовні переходи від однієї операції до іншої не допускаються (мається на увазі визначення послідовності ходу виконання операцій умовами на кшталт: «Якщо буде досягнуто успіху, зробіть то-то, якщо ні — нічого не робіть»).
8. Досвід показує, якщо існує кілька початкових операцій проекту, то може бути визначений загальний вузол початку всього комплексу робіт. Так само один вузол може бути використаний для чіткого визначення закінчення проекту.

Підходи до розробки сіткових графіків

1. Підхід з визначенням операції у вузлах (блоках) графіка (ОБ).
2. Підхід з визначенням операцій на стрілках графіка (ОС).

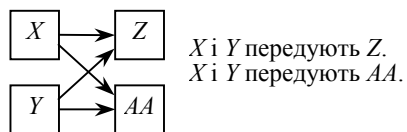
Типові конструкції сіткового графіка



A — не передуює нічого.
B — йде за операцією *A*.
C — йде за операцією *B*.

Y і *Z* наступні за операцією *X*.

J, *K* і *L* можуть початися в один і той самий момент, якщо забажаєте, але операції *J*, *K*, *L* повинні бути завершеними до початку операції *M*.



X і *Y* передують *Z*.
X і *Y* передують *AA*.

Рис. 3.13. Типові конструкції сіткового графіка, побудованого методом ОБ (операції у блоках)

3.5. Метод «жовтих стикерів» для конструювання сіткових графіків проекту

Визначена методологія конструювання сіткових графіків проектів допомагає команді ще на ранніх стадіях життєвого циклу проекту встановити та зрозуміти логічні взаємозв'язки операцій проекту. На практиці метод «жовтих стикерів» використовують для проектів, які об'єднують від 25 до 100 операцій.

Матеріальне забезпечення:

- структура розподілу робіт за проектом;
- жовті стикери (розміром 3x4 см) з описом кожної операції проекту;
- коркова дошка з кнопками (магнітна дошка з магнітами, великий листок білого паперу тощо);
- маркери.

Учасники:

- група студентів;
- модератор — тренер, викладач.

Технологія проведення заняття

Жовті стикери з описом кожної операції проекту слід розмістити перед членами команди. Спочатку визначаються ті операції, які не мають операцій, які їм передують. Кожний визначений таким чином стикер прикріплюється на дошку. Потрібно нарисувати стартовий блок і стрілки, які відображають залежності та з'єднують його з наступною операцією.

Наступні операції визначаються на предмет виявлення операцій, які безпосередньо йдуть за початковими. Далі ці стикери теж прикріплюються до дошки та рисують стрілки слідування. Процес продовжується доти, доки усі жовті стикери не будуть прикріплені до дошки разом зі стрілками залежності.

Після закінчення взаємозв'язки заносять до комп'ютерної програми проекту, за допомогою якої визначається критичний шлях, початок, завершення та резерви часу проекту.

Поради

- Розпочинати потрібно з останньої операції та просуватися в оберненому напрямку до початку проекту.

- Найважливіше — це скласти логічну послідовність операцій використовуючи такі запитання: що потрібно зробити безпосередньо перед цим? чи це єдина операція, яка передує наступній?
- Не потрібно включати підсумкові операції до сіткового графіка.
- Зосередьтесь на технічній залежності операцій.

Завдання

Нижче наведено структуру розподілу робіт за проектом «Дослідження споживчого ринку» (рис. 3.14—3.22 та табл. 3.10).

1. Дослідження споживчого ринку.
 - 1.1. Складання анкети.
 - 1.1.1. Дизайн.
 - 1.1.1.1. Ідентифікація цільових користувачів.
 - 1.1.1.2. Розробка пробної анкети.
 - 1.1.1.3. Розробка пілотної анкети.
 - 1.1.1.4. Розробка остаточного варіанта анкети.
 - 1.1.1.5. Підготовка даних для тестування.
 - 1.1.2. Реалізація.
 - 1.1.2.1. Друк анкет.
 - 1.1.2.2. Підготовка поштових адрес.
 - 1.1.2.3. Розсилка анкет та отримання відповідей.
 - 1.2. Звіт.
 - 1.2.1. Аналіз програмного забезпечення.
 - 1.2.1.1. Розробка програмного забезпечення.
 - 1.2.1.2. Тестування програмного забезпечення.
 - 1.2.2. Текст звіту.
 - 1.2.2.1. Введення одержаних даних.
 - 1.2.2.2. Аналіз результатів.
 - 1.2.2.3. Підготовка звіту.

3.6. Ілюстративний матеріал до виконання групового практичного завдання «Конструювання сіткового графіка проекту»¹

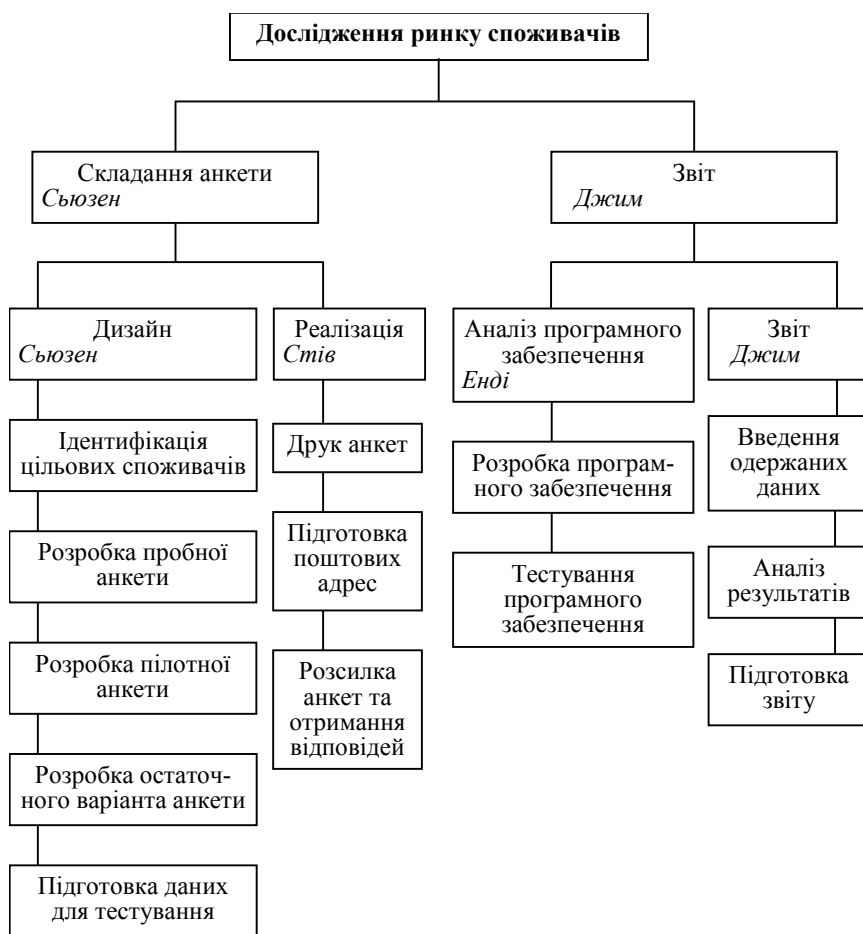


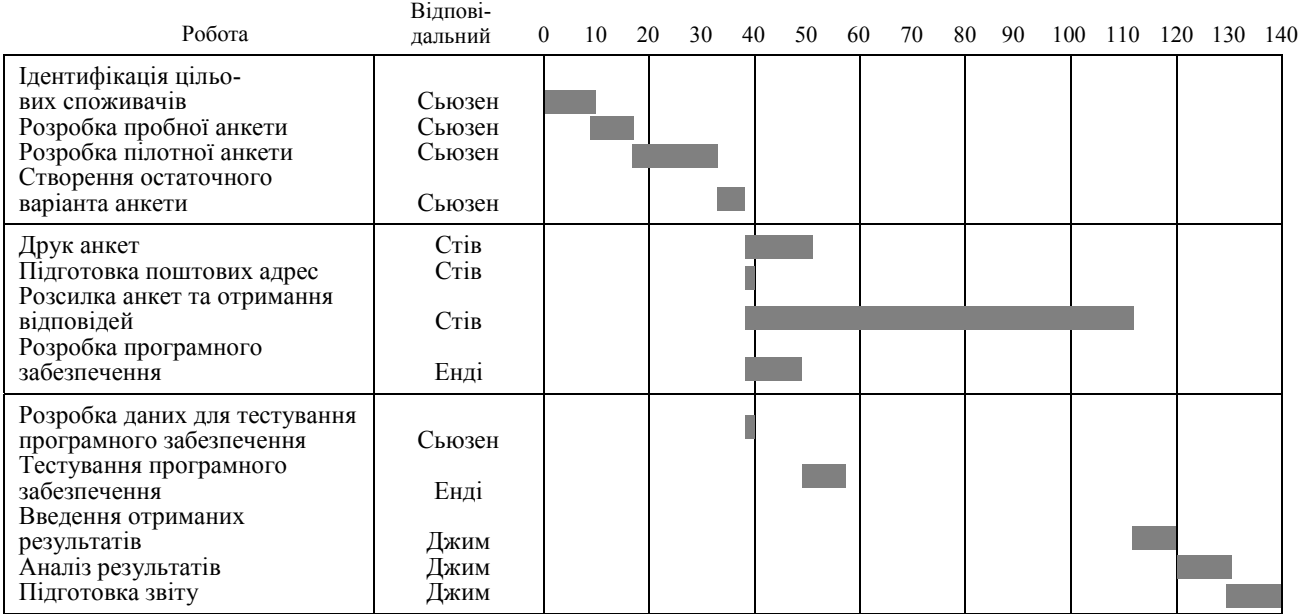
Рис. 3.14. Структура розподілу робіт
для дослідження ринку споживачів

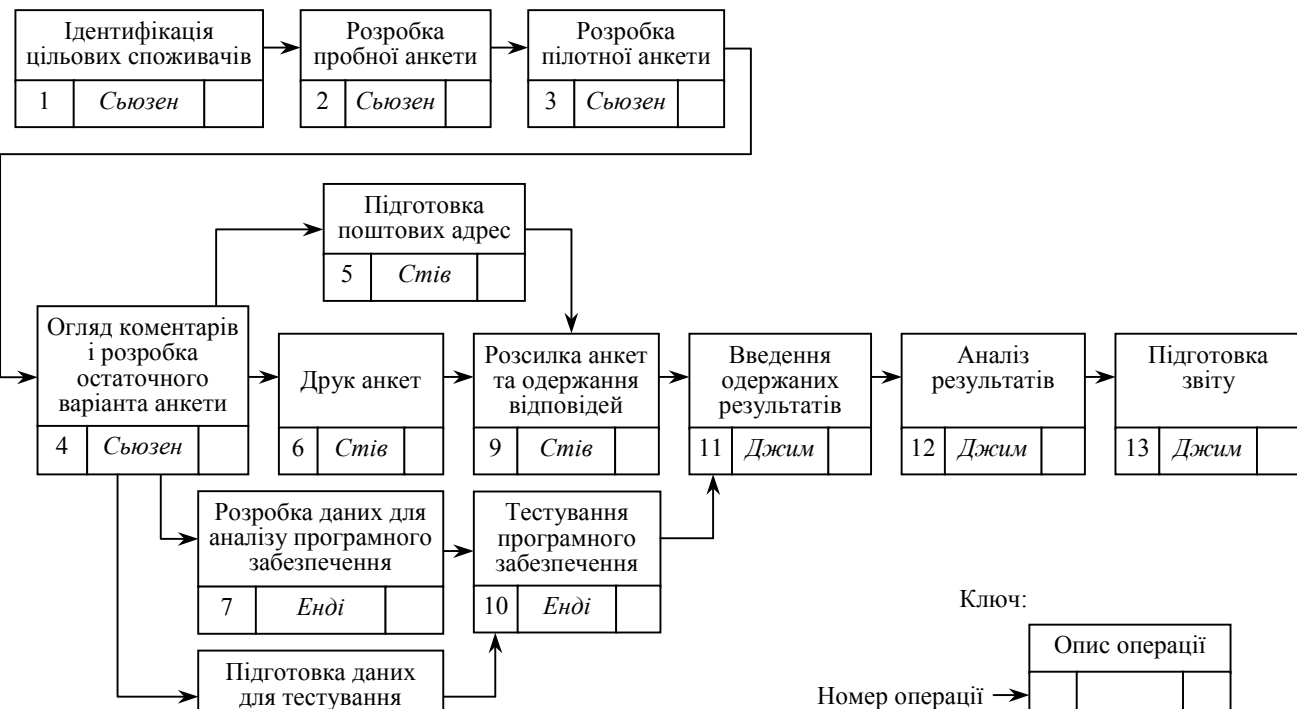
¹ [адаптовано 15, с. 203—227].

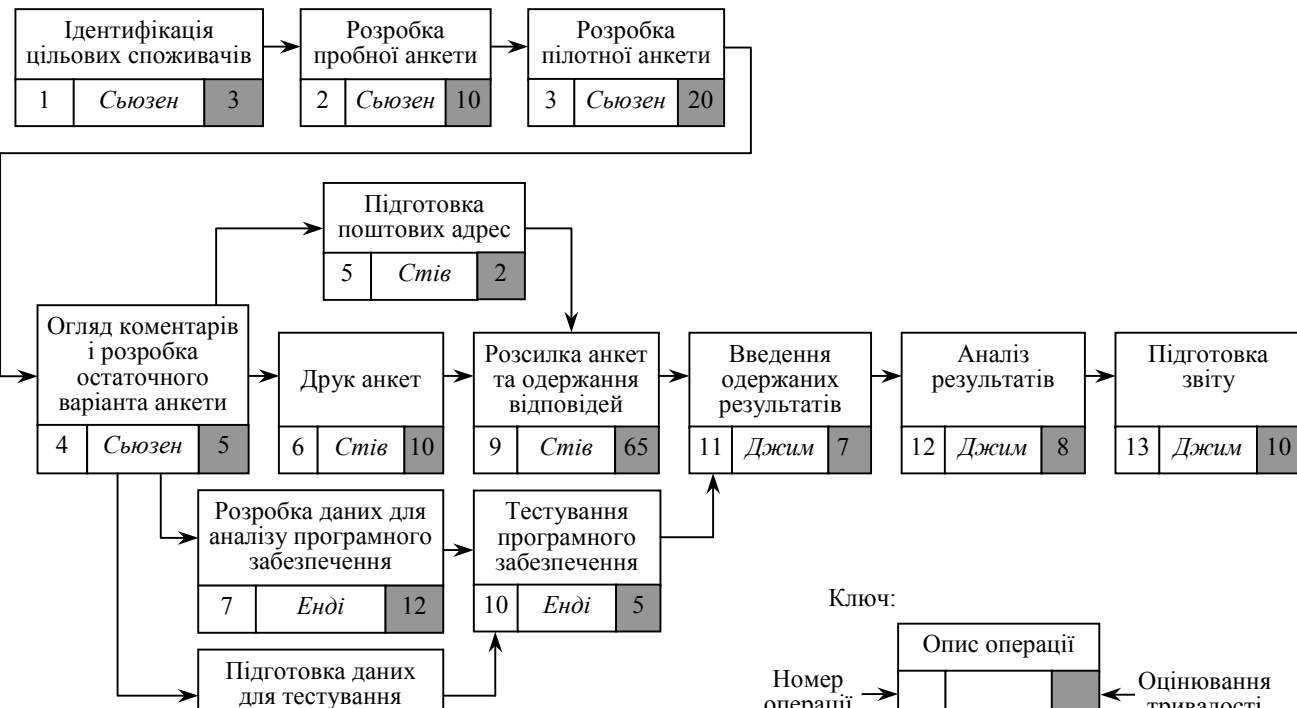
Таблиця 3.10

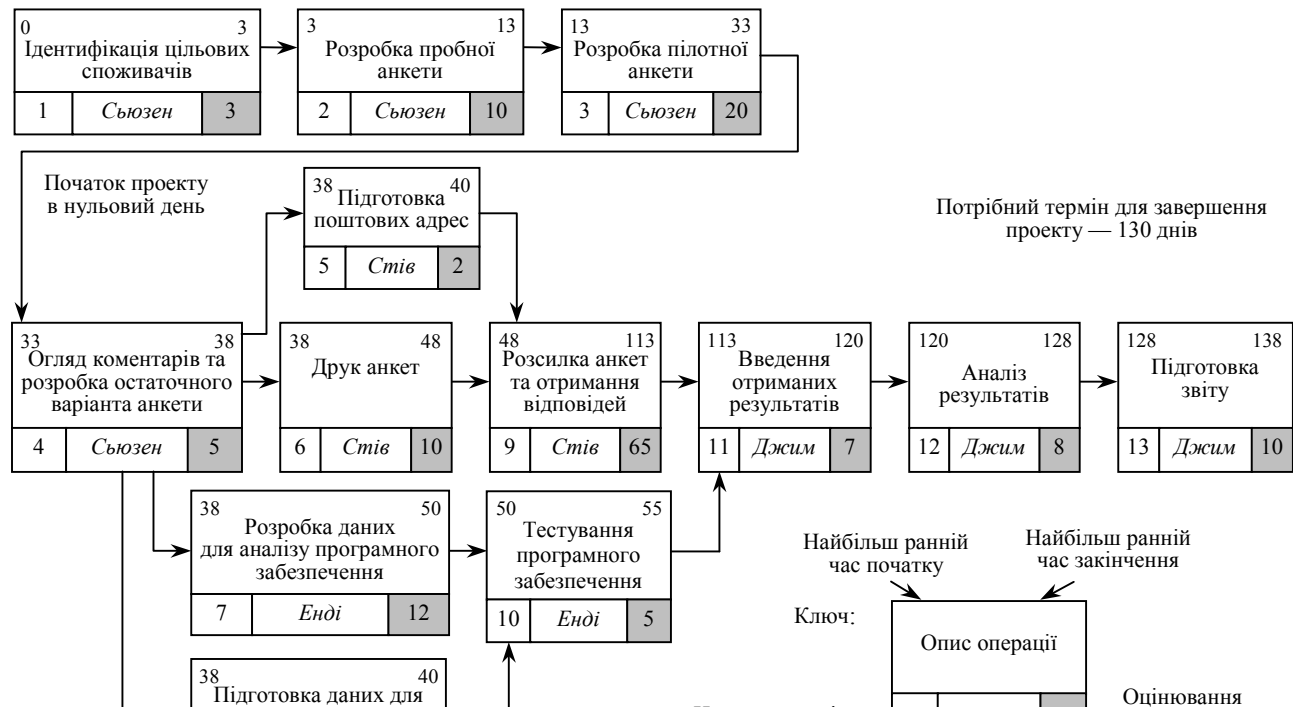
ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СІТКОВОГО ГРАФІКА

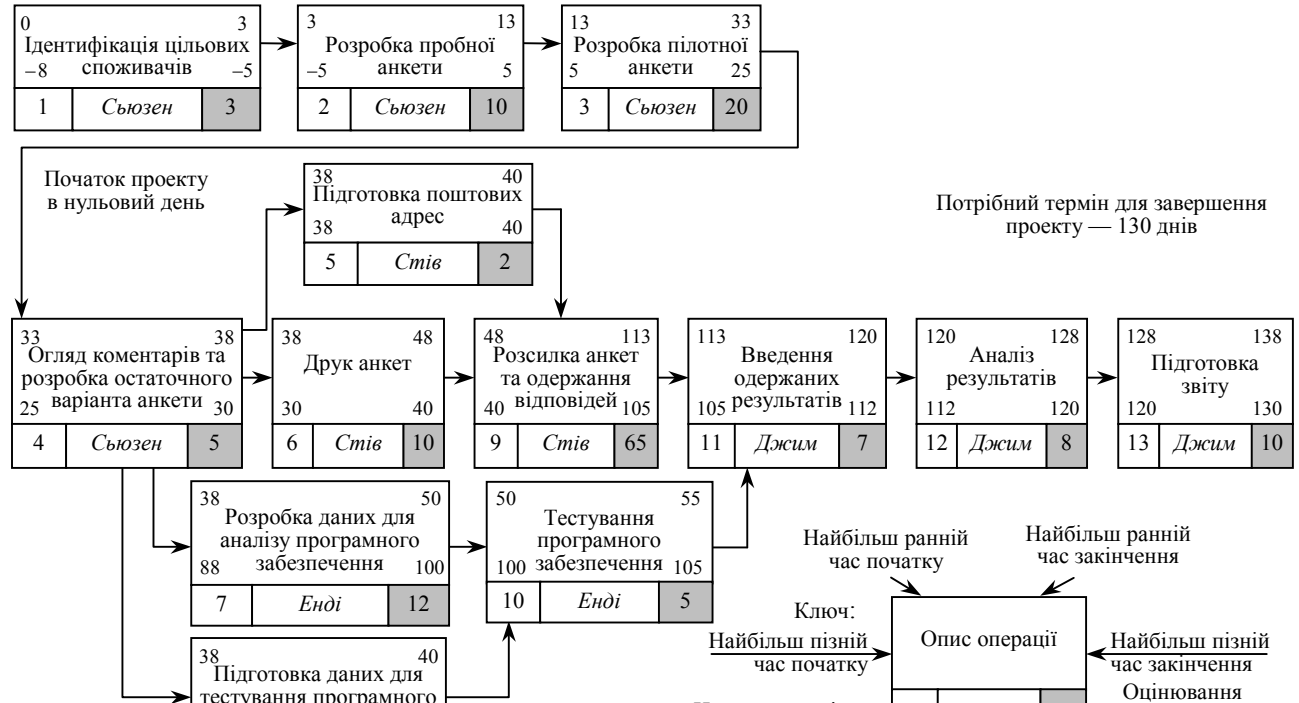
№ з/п	Зміст	Відповіда-льний	Попередня операція	Час операції
1	Ідентифікація цільових споживачів	Сьюзен	Ні	3
2	Розробка пробної анкети	Сьюзен	1	10
3	Розробка пілотної анкети	Сьюзен	2	20
4	Створення остаточного варіанта анкети	Сьюзен	3	5
5	Друк анкет	Стів	4	2
6	Підготовка поштових адрес	Стів	4	10
7	Розсилка анкет та одержання відповідей	Стів	4	12
8	Розробка програмного забезпечення	Енді	4	2
9	Розробка даних для тестування програмного забезпечення	Сьюзен	5,6	65
10	Тестування програмного забезпечення	Енді	7,8	5
11	Введення одержаних результатів	Джим	9,10	7
12	Аналіз результатів	Джим	11	8
13	Підготовка звіту	Джим	12	10

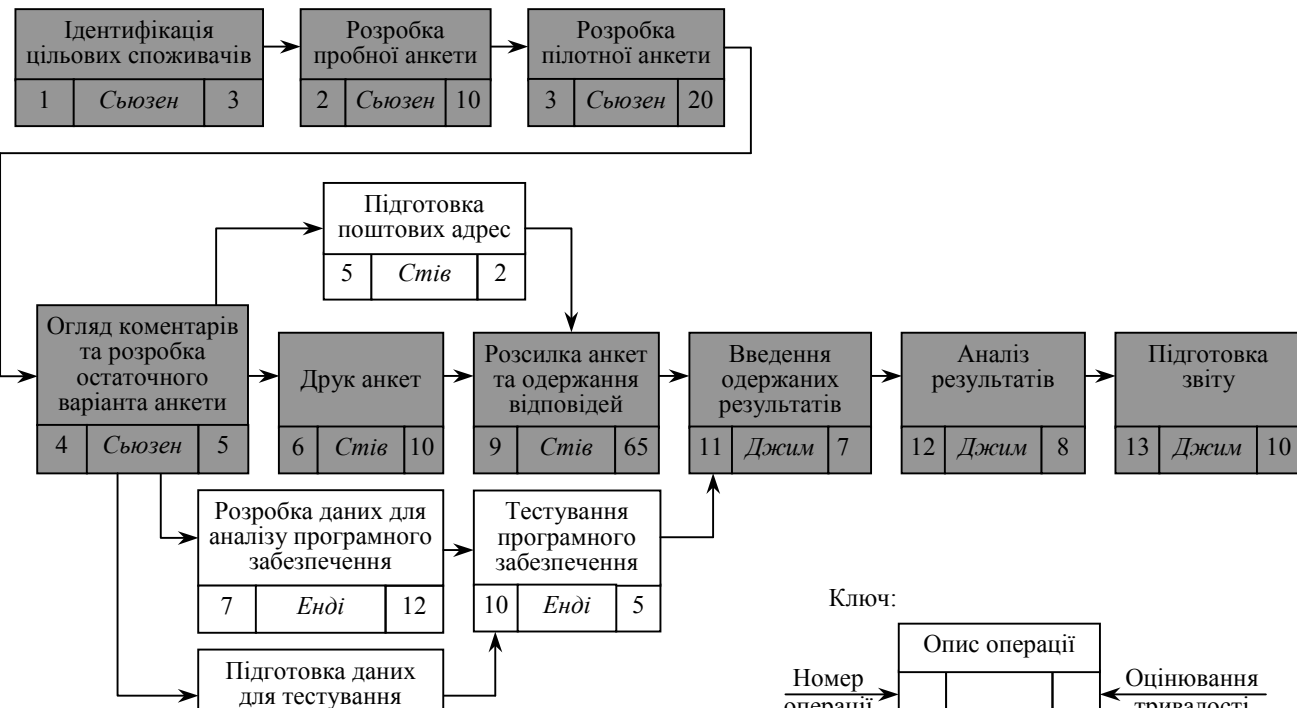












	Робота	Відповідальний	Оцінювальна тривалість	Найбільш ранній час		Найбільш пізній час		Сукупний резерв часу	
				початок	кінець	початок	кінець		
1	Ідентифікація цільових споживачів	Сьюзен	3	0	3	2	5	2	
2	Розробка пробної анкети	Сьюзен	10	3	13	5	15	2	
3	Розробка пілотної анкети	Сьюзен	20	13	33	15	35	2	
4	Створення остаточного варіанта анкети	Сьюзен	5	33	38	35	40	2	
5	Друк анкет	Стів	2	38	40	48	50	10	
6	Підготовка поштових адрес	Стів	10	38	48	40	50	2	
7	Розсилка анкет та одержання відповідей	Стів	12	38	50	88	100	50	
8	Розробка програмного забезпечення	Енді	2	38	40	98	100	60	
9	Розробка даних для тестування програмного забезпечення	Сьюзен	55	48	103	50	105	2	
10	Тестування програмного забезпечення	Енді	5	50	55	100	105	50	
11	Введення одержаних результатів	Джим	7	103	110	105	112	2	

	Робота	Відповідальний	Оцінювальна тривалість	Найбільш ранній час		Найбільш пізній час		Сукупний резерв часу	
				початок	кінець	початок	кінець		
1	Ідентифікація цільових споживачів	Сьюзен	3	0	3	– 8	– 5	– 8	
2	Розробка пробної анкети	Сьюзен	10	3	13	– 5	5	– 8	
3	Розробка пілотної анкети	Сьюзен	20	13	33	5	25	– 8	
4	Створення остаточного варіанта анкети	Сьюзен	5	33	38	25	30	– 8	
5	Друк анкет	Стів	2	38	40	38	40	0	
6	Підготовка поштових адрес	Стів	10	38	48	30	40	– 8	
7	Розсилка анкет та одержання відповідей	Стів	12	38	50	88	100	50	
8	Розробка програмного забезпечення	Енді	2	38	40	98	100	60	
9	Розробка даних для тестування програмного забезпечення	Сьюзен	55	48	103	40	105	– 8	
10	Тестування програмного забезпечення	Енді	5	50	55	100	105	50	
11	Введення одержаних результатів	Джим	7	103	110	105	112	– 8	

3.7. Індивідуальне практичне завдання «Проект»

Методичні вказівки до виконання та оформлення

Індивідуальне практичне завдання з дисципліни «Європейський проектний менеджмент» складається з двох частин: 1) короткий огляд конкретного проекту, який фінансується європейськими організаціями (форма та параметри визначені в табл. 3.11); 2) розробка навчальної проектної пропозиції (вимоги та форма подані в дод. 1).

Тип завдання — узагальнення, аналіз та структуризація інформаційного матеріалу, розробка проектної пропозиції.

Ціль завдання — розвиток навиків підготовки структурованих інформаційних повідомлень, формування навиків розробки проектних пропозицій.

Практичні завдання подаються у друкованому вигляді з відповідним технічним оформленням (ідентифікаційні дані студента, титульний листок, зміст, нумерація сторінок тощо) та оцінюються викладачем за такими критеріями:

- наявність усіх завдань;
- самостійне кваліфіковане виконання за викладеними вимогами та вказаною формою.

Таблиця 3.11

КОРОТКИЙ ОГЛЯД ПРОЕКТУ

№	Параметри огляду	Зміст
1.	Назва проекту, номер, країна	
2.	Дата початку та завершення	
3.	Сектор економіки	
4.	Загальна інформація про проект	
5.	Зв'язок з індикативною програмою	
6.	Основна мета	
7.	Конкретні завдання проекту	
8.	Огляд планування та моніторингу проекту (календарний план заходів та його виконання, звіт з використання ресурсів, звіт про досягнення результатів, організація логістики проекту, створення органів координації, відбір та навчання персоналу тощо)	
9.	Результати проекту	

Закінчення табл. 3.11

№	Параметри огляду	Зміст
10.	Перелік нормативних актів України та Європейського Союзу, що використовуються у ході впровадження проекту	
11.	Місцезнаходження проекту	
12.	Дата початку та завершення фінансування	
13.	Обсяг фінансування	
14.	Загальна вартість проекту	
15.	Категорія щодо впливу проекту на навколишнє середовище	
16.	Оцінка проекту (рівень виконання завдань)	
17.	Тривалість проекту	
18.	Джерела інформації	

3.8. Система стимулювання та оцінювання роботи учасників тренінгу

Система стимулювання та оцінювання роботи учасників тренінгу з курсу «Європейський проектний менеджмент» розглядається як цілісна система оцінювання знань і навиків студентів із визначеного курсу. Дана система включає критерії багатокомпонентної оцінки студентів та їх зміст, шкалу оцінки (у балах), термін оцінки, порядок поточного і підсумкового контролю тематичного тренінгу з дисципліни.

Стимулювання та оцінювання роботи студентів із курсу «Європейський проектний менеджмент» відбувається за критеріями багатокомпонентної оцінки (табл. 3.12). Також розроблено та представлено форми експертної та зведеної оцінки учасників міні-груп за визначеними критеріями.

Підсумкова багатокомпонентна оцінка вираховується як середня величина оцінок експертів і тренера. Критерієм оцінювання виконання завдань поточного періоду є кваліфіковане виконання завдання у визначені строки. Виконання завдання «Проект» оцінюється тренером за критерієм відповідності шаблону завдання, якості його виконання, відповідності чинному законодавству, дотримання строку здачі, правильність оформлення.

***Порядок поточного і підсумкового контролю
тематичного тренінгу з дисципліни
«Європейський проектний менеджмент»***

1. Робота кожного студента оцінюється за критерієм активності на кожному тренінговому занятті.

Технологія оцінювання полягає у заповненні за результатами роботи листків експертних оцінок: Листок експертної оцінки активності роботи (кожний учасник міні-групи оцінює себе та інших учасників за названим критерієм з коментарями оцінки). Листок зведеної оцінки активності групи. Тренер виставляє свою оцінку, середні оцінки за результатами роботи кожного студента і вираховує зведену оцінку активності роботи кожного студента. Листок підсумкової оцінки активності роботи. Підсумкова оцінка за названим критерієм вираховується як середня величина із зведених оцінок активності роботи кожного студента.

2. Робота кожного студента оцінюється за критерієм роботи в міні-групах на кожному тренінговому занятті за вказаною вище технологією. Цей етап оцінювання полягає в заповненні таких листків: 4 Листок експертної оцінки роботи в міні групах; 5 Листок зведеної оцінки роботи в міні-групах; 6 Листок підсумкової оцінки роботи в міні-групах.

3. Робота кожної міні-групи студентів оцінюється на предмет виконання поточних практичних завдань і завдання «Проект» (7 Листок оцінки міні-групи за графіком їх здачі).

1. Творчий підхід у виконанні роботи оцінюється присудженням премії (8 Листок преміальної оцінки міні-групи).

2. Максимальна підсумкова оцінка тематичного тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент» становить 40 балів.

Таблиця 3.13

КРИТЕРІЙ БАГАТОКОМПОНЕНТНОЇ ОЦІНКИ СТУДЕНТІВ

Критерій оцінки та його зміст	Кількість балів	Термін оцінки
Активність: — адекватне застосування теорії — конструктивні оригінальні пропозиції — уміння ставити запитання — уміння чітко, логічно, структуровано, аргументовано виступати — використання цікавого додаткового матеріалу	5 1 1 1 1 1	Кожне заняття Заключне заняття
Участь у міні-групах: — участь у підготовці групового проекту — участь у презентації: презентація; риторика; час; уміння залучити аудиторію; уміння відповідати опоненту	10 5 5 1 1 1 1 1	Кожне заняття Заклучне заняття
Виконання практичних завдань: — виконання завдань поточного періоду: таблиця «Планування взаємодії ролей і обов'язків членів команди проекту»; технічне завдання проекту; приблизний структурний план проекту; організаційна структура; матриця розподілу відповідальності за проектом; завдання «Конструювання сіткового графіка проекту»	20 10 1 1 1 1 1 5	За графіком
— Виконання завдання «Проект»: відповідність шаблону якість відповідність законодавству дотримання строку здачі оформлення	10 2 2 2 2 2	За графіком
Премія: творчий підхід у виконанні	5	
Підсумкова оцінка	40 балів	

1 ЛИСТОК ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «__»

Експертна оцінка активності роботи

Критерії оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Коментар
Активність: — адекватне застосування теорії — конструктивні оригінальні пропозиції — вміння ставити запитання — вміння чітко, логічно, структуровано, аргументовано виступати — використання цікавого додаткового матеріалу				
Загальна оцінка				

2 ЛИСТОК ЗВЕДЕНОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «_____»

Зведена оцінка активності роботи

Критерій	1	2	3	Тренер	Загальна оцінка	Коментар
Активність: — адекватне застосування теорії — конструктивні оригінальні пропозиції — уміння ставити запитання — уміння чітко, логічно, структуровано, аргументовано виступати — використання цікавого додаткового матеріалу						
Загальна оцінка						

3 ЛИСТОК ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ СТУДЕНТІВ МІНІ-ГРУПИ «____»

Підсумкова оцінка активності роботи студентів

Прізвище, ім'я по батькові	Зведена оцінка					Підсумкова оцінка	Коментар
	Кількість занять						

4 ЛИСТОК ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «_____»

Експертна оцінка роботи у міні-групах

Критерії оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Коментар
Участь у міні-групах: — участь у підготовці групового проекту — участь у презентації • презентація • риторика • час • уміння залучити аудиторію — уміння відповідати опонентів				
Загальна оцінка				

5 ЛИСТОК ЗВЕДЕНОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «_____»

Зведена оцінка роботи у міні-групах

Критерії оцінки	1	2	3	Тренер	Загальна оцінка	Коментар
Участь у міні-групах — участь у підготовці групового проекту — участь у презентації: • презентація • риторика • час • уміння залучити аудиторію — уміння відповідати опонентів						
Загальна оцінка						

6 ЛИСТОК ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ « ____ »

Підсумкова оцінка роботи у міні-групах

Прізвище, ім'я по батькові	Зведена оцінка					Підсумкова оцінка	Коментар
	Кількість занять						

7 ЛИСТОК ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «___»

Оцінка виконання практичних завдань

Критерії оцінки	Експертна самооцінка групи	Оцінка тренера	Загальна оцінка	Коментар
Виконання практичних завдань Виконання завдань поточного періоду (10 балів): — таблиця «Планування взаємодії ролей обов'язків членів команди проекту (16) — технічне завдання проекту (1 бал) — приблизний структурний план проекту (1 бал) — організаційна структура (1 бал) — матриця розподілу відповідальності за проектом (1 бал) — завдання «Конструювання сіткового графіка проекту» (5 бал) Виконання завдання «Проект» (10 балів) — відповідність шаблону (2 бали) — якість (2 бали) — відповідність законодавству (2 бали) — дотримання строку здачі (2 бали) — оформлення (2 бали)				
Загальна оцінка				

8 ЛИСТОК ПРЕМІАЛЬНОЇ ОЦІНКИ МІНІ-ГРУПИ «___»

Експертна оцінка присудження премії

Критерії оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Коментар
Премія				
Загальна оцінка				

Шкала оцінювання — 5 балів.

3.9. Кейс з дисципліни «Європейський проектний менеджмент»

Навчальний кейс «Сценарій переговорів стосовно управління проектом між компанією «ЗЕД» та європейською фінансовою групою «СОС»»

Загальна інформація

Ви керуєте проектом будівництва нової бойлерної установки, проект якої виконує компанія «ЗЕД». Замовник за проектом європейська фінансова група «СОС». За розкладом проекту всі роботи повинні бути виконані за 14 місяців із загальним бюджетом проекту 3 млн дол. Останнім часом у вас виникли проблеми, які пов'язані з односторонніми вимогами з боку вашого замовника.

Ситуація, яка склалася в компанії «ЗЕД»

Європейська фінансова група «СОС» почала вимагати змін, які б забезпечили більш повну відповідність проекту її поточним потребам. Свою позицію «СОС» аргументує тим, що є єдиним фінансовим джерелом проекту і це дає їм право вимагати необхідних змін проекту на будь-якій стадії. На нашу думку, кожний день, необхідний для реалізації вимог групи «СОС», затримує строк завершення проекту. У «ЗЕД» вже виникли проблеми з реалізацією проекту: резервів ні в бюджеті, ні у розкладі немає. У вашому розпорядженні 25 тис. дол., і ви можете досягти поставлених цілей. Керівництво вимагає від вас завершення проекту із запланованим прибутком.

Оскільки ви розглядаєте «СОС» як потенційного довгострокового клієнта, ви не можете відмовити їм у задоволенні нових вимог. За розрахунками ваших спеціалістів, нові вимоги «СОС» такі: збільшення об'єма бойлера і підвищення робочої температури збільшать вартість проекту на 75 тис. дол. Це у свою чергу дозволить завершити проект на чотири тижні пізніше. Група «СОС» обстоює початковий графік робіт, але збирається виділити кошти на проведення змін (розмір суми невідомий).

На кінець тижня призначено зустріч з приводу угоди про зміни до проекту. З боку керівництва ви маєте пряму вказівку на забезпечення збереження запланованого прибутку «ЗЕД». Водночас ви повинні максимально задовольнити вимоги «СОС».

Сидячи за столом, ви розмірковуєте про сценарій майбутніх переговорів.

Ситуація, яка склалася в компанії «СОС»

Менеджери європейської фінансової групи «СОС» вважають за потрібне внести зміни до проекту із «ЗЕД», які оптимізують ефективність роботи бойлера та будуть корисними для виконання нового проекту. З позиції «СОС» визначені зміни до проекту логічні та не потребують значних витрат. Однак їх вимоги стикаються протидією з боку керівника проекту «ЗЕД». У результаті стосунки з них погіршуються.

Головна проблема «СОС» — своєчасне завершення проекту. Це пов'язано з виконанням зобов'язань за іншим проектом. Переговори щодо нового проекту перебувають на початковому етапі, та через конкурентів інформація щодо нового проекту закрита.

Група «СОС» має в своєму розпорядженні 100 тис. дол., які за необхідності можна витратити на внесення змін у проект з «ЗЕД». Але група «СОС» в жодному разі не може змінити строки виконання робіт за проектом із «ЗЕД». З неофіційних джерел групі «СОС» стало відомо, що компанія «ЗЕД» має фінансові труднощі та зацікавлена у нових замовленнях від групи «СОС».

Керівник проекту «ЗЕД» пропонує зустріч для вирішення нагальних питань.

Завдання

Потрібно розробити сценарій підготовки переговорів за визначеною схемою:

- консультації з інтересованими особами;
- визначення інтересів;
- визначення проблем;
- визначення пріоритетів проблем;
- розробка пропозицій;
- урахування вимог іншої сторони;
- організація вашої команди для переговорів;
- вибір та обґрунтування стратегії переговорів;
- оцінка рівня зацікавленості у власних результатах;
- оцінка вашої зацікавленості у результатах другої сторони;
- способи стимулювання розв'язання проблеми;
- можливість компромісу;
- можливість реалізації обраної стратегії переговорів;

• **ВИСНОВОК.**

Оцінювання екзаменаційного кейсу

Загальний критерій оцінки кейсу пов'язаний із можливостями формування конкретних компетенцій у процесі його підготовки та обговорення у групі. У підсумку в учасників (автора, студентів і викладачів) з'являється відчуття глибокого задоволення від виконаної роботи: «Я дійсно здобув конкретні навички під час проведення цієї дискусії»).

Розподіл балів за окремими характеристиками кейсу відбувається за такої оцінної таблицю (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

ОЦІННИЙ ЛИСТОК ДЛЯ КЕЙСУ

№ з/п	Критерії оцінки	Максимальний бал	Оцінка
1	Основні критерії		
1.1	Актуальність проблеми та можливість інтеграції кейсу у програму відповідної міжнародної навчальної дисципліни	6	
1.2	Проблема кейсу сформульована так, що немає наявного або єдиного правильного рішення	6	
1.3	Достатня кількість інформації для обговорення в аудиторії	6	
1.4	Спроможність кейсу спровокувати дискусію в аудиторії	6	
1.5	Наявність у кейсі різних поглядів на проблему, насамперед представників різних країн і міжнародних організацій	6	
1.6	Опис впливу різних факторів міжнародного характеру на ситуацію	6	
1.7	Мова кейсу (стиль написання, читабельність тощо)	3	
1.8	Якість запитань для обговорення	3	
1.9	Захист кейсу	6	
1.10	Усього по розділу 1	48	
2	Додаткові критерії		
2.1	Наявність персоніфікованого головного героя, від якого залежить прийняття рішення	6	
2.2	Наявність комп'ютерної, аудіо-, відео або мультимедійної підтримки	6	
2.3	Усього по розділу 2	12	

	Усього	60	
--	--------	----	--

ВИСНОВКИ

Методичні рекомендації до організації та проведення ділового тренінгу з курсу «Європейський проектний менеджмент» призначено для викладачів і слухачів магістерської програми «Європейська інтеграція». У цих рекомендаціях дано алгоритм навчання слухачів основним навикам проектного менеджменту. Основуючись на загальних закономірностях процесу навчання, була сформована система форм, методів та прийомів навчання, підпорядкованих тренінговим цілям та розроблена процесуальна модель тематичного тренінгу з дисципліни «Європейський проектний менеджмент».

На наш погляд, не можна ігнорувати використання програмного забезпечення персональних комп'ютерів у менеджменті проектів. Можливості такого використання належать до основних сфер структурування проекту: аналізу життєвого циклу проекту, структурних схем, списку критичних дій, розрахунку витрат і строків, використання ресурсів та управління проектом у цілому.

На сьогодні на ринку існує більше 200 варіантів програмного забезпечення, які можуть бути використані в менеджменті проектів. Також існують порівняльні тести продуктів програмного забезпечення, що демонструють сильні та слабкі сторони названих програм.

Незважаючи на безперечні переваги впровадження та використання комп'ютерних технологій у менеджменті проектів, слід зауважити, що є дані, які не можуть бути відображені в інформаційних системах, а саме: людський фактор, робота у команді, фактор особистої мотивації.

Зважаючи на вище сказане, методичні рекомендації до організації та проведення тематичного тренінгу з курсу «Європейський проектний менеджмент» включається ілюстративні матеріали для демонстрації застосування комп'ютерних технологій у менеджменті проектів та методи командного планування.

Методичні рекомендації допоможуть опанувати сучасний інструментарій проектного менеджменту студентам, які навчаються за магістерською програмою «Європейська інтеграція».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 1317 від 10.10.01 «Про порядок підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» (зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 1246 від 28.08.02 та № 1125 від 11.09.07).
2. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами: Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. — 472 с.
3. *Бєлоглавець О.* Економічне право Європейського Союзу: Пер. з англ. — К.: Таксон, 2003. — 746 с.
4. *Вовк, Друзенко Г., Зугравий Г., Качка Т., Коноваленко І., Парапан М., Пересюк Н.* Регулювання сфери фінансових послуг у праві Європейського Союзу та перспективи адаптації законодавства України. — Харків: Консул, 2002. — 912 с.
5. *Волес В., Волес Г.* Творення політики в Європейському Союзі: Пер. з англ. Р. Ткачук. — К.: Основи, 2004. — 871 с.
6. *Грицяк І. А.* Право та інституції Європейського Союзу: Навч. посіб. — К.: К.І.С., 2004. — 260 с.
7. *Джозеф Ф.* Менеджмент ИТ-проектов: На пути от старта до финиша. — М.: Лори, 2005. — 379 с.
8. *Дитхелм Г.* Управление проектами: В 2 т. Т. 1: Основы; Т. 2: Особенности / Пер. с нем. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — 400 с., Т. 2: Особенности / Пер. с нем. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — 288 с.
9. *Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон* Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 528 с.
10. *Кобиляцький Л. С.* Управління проектами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 200 с.
11. *Кравчук І. В., Парапан М. В.* Гармонізація національних правових систем з правом ЄС. — К.: Слово, 2004. — 320 с.
12. *Кузнецов А. В.* Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры. — М.: Альпина Пабlishер, 2003. — 339 с.
13. *Кучеренко В. Р., Маркітан О. С.* Управління діловими проектами: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 280 с.

14. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — 664 с.
15. Пинто Дж. К. Управление проектами: Пер. с англ.; Под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2004. — 464 с.
16. Роб Томсетт. Радикальное управление ИТ-проектами. — М.: Лори, 2005. — 291 с.
17. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посіб. — К.: Каравела, 2004. — 344 с.
18. Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — 2-е изд., стер. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 240 с.: ил.
19. Тян Р. Б., Холод Б. И., Ткаченко В. А. Управління проектами: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 224 с.
20. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: Пер. 2-го англ. изд. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 368 с.

Проектна пропозиція

Назва проекту

1. Загальна інформація

Цей розділ не повинен перевищувати половини або три чверті однієї сторінки.

1.1. Країна-бенефіціар

Україна.

1.2. Підрядний орган

Європейське Співтовариство, представлене Комісією Європейських Співтовариств, для і від імені Уряду України.

1.3. Заявник

Назва, контактна інформація, опис організації, її цілі, розмір та відповідні досягнення у сфері інтересів проекту.

1.4. Поточний стан справ у галузі та інформація про проект

Опишіть поточну ситуацію у конкретній сфері, в якій виконуватиметься запропонований проект. Зокрема, опишіть сильні та слабкі сторони у даному секторі, а також стримуючі фактори і можливості розвитку. У цьому розділі має бути наведено короткий опис контексту, в якому виконуватиметься проект, з урахуванням відповідних факторів (наприклад, історичних, географічних, регіональних, людських, економічних).

Якщо замовник уже виступав бенефіціаром за проектом «Бістро», то повинні бути зазначені обставини, що обґрунтовують необхідність запровадження нового проекту.

1.5. Суміжні програми

Надайте інформацію щодо програм / проектів, що доповнюють запропонований проект.

2. Цілі проекту

Розділ не повинен перевищувати 1,5 сторінки.

2.1. Опис проекту

На основі аналізу стримуючих факторів та можливостей, наведених у розділі 1, чітко зазначте конкретні проблеми, на розв'язання яких буде спрямовано цей проект, та причини вибору саме цих проблем

з-поміж інших визначених проблем. Цей розділ повинен продемонструвати, яким чином цей проект сприятиме:

— досягненню національних завдань та зв'язок із заходами, що здійснюються на національному рівні;

— досягненню спільних цілей ЄС / країни-партнера, наведених у спільних угодах та програмах, включаючи Угоду про партнерство і співробітництво, Індикативну програму «Тасіс» і Програму дій «Тасіс».

2.2. Конкретні цілі проекту

Опишіть *конкретну ціль (цілі)* проекту щодо здійснення *термінових* технічних, інституційних, економічних і соціальних перетворень, які запропонований проект повинен *безпосередньо* стимулювати, активізувати, ініціювати та підтримувати. Ця ціль має бути чітко та безпосередньо пов'язана з проблемою / проблемами, на вирішення яких спрямовано проект (розділ 2.1), які в свою чергу мають бути пов'язаними з аналізом сильних та слабких моментів, сприятливих і несприятливих умов.

Досягнення *конкретних цілей проекту* залежить від успішного досягнення *результатів*, передбачених проектом, та сприйняття і використання результатів цільовими групами. Досягнення *конкретних цілей* залежатиме від:

(i) точності та достовірності *результатів аналізу потреб та стимулюючих факторів*, проведеного під час розробки проекту;

(ii) точність та достовірність припущень, зроблених щодо сприйняття та застосування результатів проекту та зовнішніх факторів, які впливатимуть на таке сприйняття та застосування результатів проекту.

2.3. Результати

Обов'язкові результати проекту визначаються у прив'язці до засобів, можливостей та систем, які залишаться після завершення проекту. Досягнення результатів перебуватиме під безпосереднім контролем з боку проекту і буде основою для здійснення моніторингу ходу виконання проекту. Очікувані результати проекту повинні бути чітко визначеними стосовно конкретної мети, з якою вони пов'язані.

У цьому розділі не повинні вказуватися засоби досягнення цілей / результатів (удосконалення навичок, поширення інформації, проведення семінарів чи конференцій).

3. Обсяг робіт

Розділ не повинен перевищувати 1,5 сторінки.

3.1. Загальні вимоги

У цьому розділі має чітко вказуватися, яким чином визначені цільові групи зможуть використовувати результати проекту. Якщо це можливо, наведіть кількісні / якісні показники для визначення переваг, які будуть отримані цільовими групами у результаті виконання проекту.

3.2. Конкретні заходи

Чіткий детальний перелік заходів, які має бути виконано для досягнення цілей проекту. Заходи повинні наводитися у порядку пріоритетності або у хронологічному порядку. Повинні бути визначені будь-які заходи, виконання яких потребує участі експертів. У ході складання цього розділу особливу увагу слід звернути на забезпечення життєздатності та поширення результатів проекту.

3.3. Управління проектом

Операційний підрозділ «Тасіс» Представництва Європейської Комісії в Україні керуватиме виконанням проекту.

Партнером за проектом є ... (укажіть партнерські організації).

Опишіть будь-які договори чи угоди, укладені заявником / партнерами щодо виконання проекту. Внесок заявника / партнерів повинен бути визначений, зокрема, щодо надання матеріально-технічних ресурсів для виконання проекту та здійснення інших внесків, а саме, надання офісних приміщень тощо.

Рекомендовано, щоб заявник або його партнер надав офісні приміщення для розташування експертів проекту. Це включає також телефонне обладнання, лінії для місцевого і міжнародного зв'язку, кімнати для проведення переговорів.

4. Логістика та графік виконання проекту

Визначте, у якому місці буде розташовано представництва проекту, зокрема пілотні регіони, якщо це передбачено проектом.

Передбачений термін виконання проекту становить [...] місяців.

5. Вимоги

5.1. Персонал

Зазначте, наскільки це можливо, критерії професійної кваліфікації, мовні навички та досвід роботи експертів, які мають виконувати роботу за проектом.

5.2. Орієнтовний бюджет проекту

Має бути наведено орієнтовний бюджет проекту. Детальний бюджет буде визначено за підтримки Підрядного органу, якщо заявку на виконання проекту буде підтримано.

6. Звіти

Вимоги до звітності буде визначено за підтримки Підрядного органу.

Розділи 4, 5, 6 не повинні перевищувати 1,5 сторінки.

Інформаційні ресурси

Найбільш корисні сайти з менеджменту проектів:

- www.pmforum.org
- www.pmi.org
- www.ganttthead.com
- www.4pm.com/classes/index.htm
- www.systemcorp.com
- www.microsoft.com
- <http://www.pm2go.com/>

Навчальне видання

ПЕТРАШКО Людмила Петрівна

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

Діловий тренінг

Редактор *В. Шерстюк*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *В. Македон*
Верстка *О. Ковальчук*

Підп. до друку 06.06.09. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 5,11.
Обл.-вид. арк. 5,82. Наклад 50 прим. Зам. 08-3532.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Гарантія відмінних знань

Видавництво КНЕУ, створене 1996 року, є провідним видавцем економічної літератури в Україні.

Видання КНЕУ — це книжки високої якості для студентів та викладачів вищих навчальних закладів, науковців та підприємців.

Видавництво вже випустило у світ понад 1000 найменувань підручників і посібників та регулярно забезпечує своїх читачів новими виданнями.

Якість понад усе

- Літературу видавництва КНЕУ розроблено відповідно до затверджених Міністерством освіти і науки України навчальних програм та вимог Болонської декларації.

- Процес випуску літератури видавництва включає повний цикл підготовки книжок — від розміщення заявки автором до отримання надрукованих примірників. Це гарантує актуальність матеріалів, адекватність їх сучасним умовам ведення бізнесу та перевірку на практиці.

- Видання КНЕУ дають змогу комплексно забезпечити навчальний процес і науковий розвиток студентів, аспірантів та викладачів. Оптимальне поєднання теоретичних матеріалів з практичними прикладами робить видання корисними для працівників підприємств та підприємців.

Видавництво пропонує

- підручники
- навчальні посібники
- навчально-методичні посібники
- курси лекцій
- тренінгові технології
- монографії
- збірники наукових праць
- освітньо-кваліфікаційні характеристики
- освітньо-професійні програми

Основні напрями видань

Міжнародна економіка
Економіка підприємства
Статистика
Менеджмент. Маркетинг
Бухгалтерський облік. Аудит
Фінанси
Банківська справа. Інвестування
Економіка агробізнесу
Право
Точні науки
Суспільні та гуманітарні науки

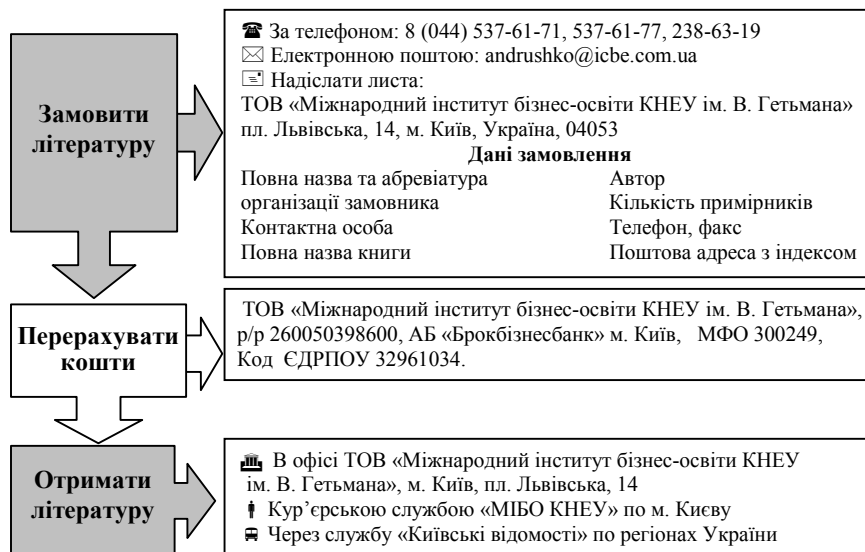
Видавництво КНЕУ імені Вадима Гетьмана
04053, м. Київ, пл. Львівська, 14
тел.: (044) 537-61-44, e-mail: publish@kneu.kiev.ua

Реалізація книжок

ТОВ «Міжнародний інститут бізнес-освіти КНЕУ ім. В. Гетьмана»
Тел./факс: (044) 537-61-71, 537-61-77
e-mail: andrushko@icbe.com.ua
www.icbe.com.ua

ОПТОВИЙ ПРОДАЖ

Як придбати літературу



Пропонуємо гнучку систему знижок та вигідні умови співпраці.

Забезпечуємо щотижневe розсилання прайсів та інформації про нові надходження електронною поштою.

Роздрібний продаж літератури в Києві

- пл. Львівська, 14
- просп. Перемоги, 54/1
- вул. Мельникова, 79/81
- вул. Дегтярівська, 49 Г
- Книжковий магазин «Знання», вул. Хрещатик, 44, тел.: 234-22-91
- Книжковий магазин «Сяйво», вул. Червоноармійська, 6, тел.: 235-43-66
- Книжковий магазин «Урожай», просп. 40-річчя Жовтня, 128, тел.: 258-31-87
- Книжковий магазин «Академкнига», вул. Стрітенська, 17, тел.: 272-35-82

Видавництво КНЕУ імені Вадима Гетьмана
04053, м. Київ, пл. Львівська, 14
тел.: (044) 537-61-44, e-mail: publish@kneu.kiev.ua

Реалізація книжок

ТОВ «Міжнародний інститут бізнес-освіти КНЕУ ім. В. Гетьмана»
Тел./факс: (044) 537-61-71, 537-61-77
e-mail: andrushko@icbe.com.ua
www.icbe.com.ua

АРК <u>ВАТ «Кримкнига»</u> м. Сімферополь, вул. Горького, 5 тел.: (0652) 27-54-87 <u>Книжковий магазин «Буква»</u> м. Сімферополь, вул. Севастопольська, 6 тел.: (0652) 27-31-53 м. Євпаторія, вул. Фрунзе, 42 тел.: (06569) 331-44 м. Ялта, вул. Гоголя, 24 тел.: (0654) 32-37-41 ВІННИЦЬКА ОБЛ. Магазин «Кобзар» м. Вінниця, вул. Привокзальна, 2/1 ВОЛИНСЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «Знання»</u> м. Луцьк, пр. Волі, 41 тел./факс: (03322) 423-98 <u>Книгарня «Дім книги»</u> м. Луцьк, вул. Конякіна, 37-а тел./факс: (0332) 73-01-59 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ. <u>Бібколектор обласний</u> м. Дніпропетровськ, вул. Кірова, 22 тел.: (056) 778-38-39-ф, 778-25-37 <u>Магазин «Ера»</u> м. Кривий Ріг, вул. Косіора, 42 тел.: (0564) 712367 <u>Книжковий магазин «Дар»</u> м. Кривий Ріг, вул. Пухачевського, 75 тел.: (0564) 66-41-88 тел./факс: (0564) 66-01-68 ДОНЕЦЬКА ОБЛ. <u>ПП Ярошенко Н. М.</u> м. Донецьк, вул. Артема, 84 (приміщення обласної бібліотеки ім. Н. Крупської) тел.: (062) 343-88-07 <u>СПД Дротенко</u> м. Донецьк, вул. Артема, 160 Книжковий ринок, м.Донецьк, торговий комплекс «Маяк», місце 113 тел./факс: (0622) 22-68-79	ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ. <u>«Світ книги»</u> м. Житомир, вул. Київська, 17/1 тел.: (0412) 47-27-52 ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня «Книги»</u> м. Ужгород, пр. Свободи, 3 тел. : (0312) 61-36-95 Книгарня «Кобзар» м. Ужгород, пл. Корятовича, 1 тел. : (03122) 3-35-16 <u>ТОВ «Букініст»</u> м. Ужгород, вул. Л. Толстого, 4 тел.: (03122) 3-72-18 ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «ЛЕКТОС» ЛТД</u> м. Запоріжжя, пр. Леніна, 142 тел.: (0612) 13-85-53, (061) 220-09-96 ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня</u> м. Івано-Франківськ, пл. Ринок, 14 тел. : (03422) 2-47-82 <u>ТОВ «Арка»</u> м. Івано-Франківськ, Вічевий майдан, 3 тел./факс: (0342) 50-14-02, (03422) 3-04-60 КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. <u>«Книжковий світ»</u> м. Кіровоград, вул. Набережна, 11 ЛУГАНСЬКА ОБЛ. <u>Глобус-книга</u> м. Луганськ, вул. Совецкая, 58 тел./факс : (0642) 53-62-30 <u>ФОП Гречишкін С. І.</u> м. Луганськ, вул. Леніна, 149-а тел./факс: (0642) 58-95-28, 59-63-37 ЛЬВІВСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня «Глобус»</u> м. Львів, пл. Галицька, 12 тел.: (0322) 74-01-77 <u>ДКП «Бібліотечний колектор»</u> м. Львів, вул. Лисенка, 21 тел./факс: (0322) 75-79-86 <u>ТОВ «Ноти»</u> м. Львів, пр. Шевченка, 16 тел./факс: (0322) 72-67-96
---	--

МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛ.

Книгарня «Книги»

м. Миколаїв, пр. Жовтневий, 338
тел.: (0512) 25-20-41

ТОВ «Ной-Хау»

м. Миколаїв, вул. Фалесівська, 35А
тел.: (0512) 47-47-97

Книгарня «Книголюб»

м. Миколаїв, пр. Миру, 3
тел.: (0512) 56-72-65

Книгарня «Світ книги»

м. Миколаїв, вул. Б. Морська, 51
тел.: (0512) 67-01-38

АІРП «Миколаїв книга»

м. Миколаїв, пр. Леніна, 122
тел.: (0512) 55-20-93

ОДЕСЬКА ОБЛ.

ПП Петров О. С.

м. Одеса, вул. Гайдара, 66, кв. 99
тел./факс: (0482) 49-23-41;
(0482) 66-17-64

Книжковий магазин «Дім книги»

вул. Дерибасівська, 27
тел.: (048) 728-40-13

ПОЛТАВСЬКА ОБЛ.

«Планета»

м. Полтава, вул. Жовтнева, 60А
тел./факс: (05322) 72-019

Книжковий магазин «Роксолана»

м. Кременчук, вул. Перемоги, 26
тел./факс: (0536) 79-85-95, 3-20-64

РІВНЕНСЬКА ОБЛ.

ОККП «Рівнекнига»

м. Рівне, вул. Островського, 16
тел.: (0362) 22-41-05

СУМСЬКА ОБЛ.

ТОВ «Прометей»

м. Суми, вул. Інтернаціоналістів, 18

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ.

СМП «Карт-бланш»

вул. Дорошенка, 16
тел./факс: (0352) 43-55-44

ХАРКІВСЬКА ОБЛ.

АВІОНІКА-Харків

м. Харків, вул. Сумська, 51
тел.: (057) 714-26-75

ПП Антаков А. П.

Книжковий ринок «Райський уголок»
м. Харків, пр. Кравцова, 19, 2 ряд, 22 м.
тел.: (067) 390-62-82, 8(050) 594-5840

Книжковий парк «Центральний»

м. Харків, пл. Р. Люксембург, 10,
тел.: (057) 759-02-99, 754-33-01

ХЕРСОНСЬКА ОБЛ.

Магазин «Учбова книга»

м. Херсон, вул. Декабристів, 22
тел.: (0552) 26-22-10

вул. Кулика, 135, тел.: (0552) 55-54-01

Книгарня «Книжковий ряд»

м. Херсон, вул. Леніна, 14/16
тел.: (0552) 22-14-56

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

ТОВ «Книжковий світ»

м. Хмельницький, вул. Подільська, 25
тел.: (0382) 65-60-73, 26-60-73

ХОП «Школяр»

м. Хмельницький, вул. Щербакова, 4
тел.: (03822) 3-03-90

ЧЕРКАСЬКА ОБЛ.

«Будинок книги»

вул. Хрещатик, 200
тел.: (0472) 45-99-20

ДТП «Світоч»

вул. Байди Вишневецького, 38
тел.: (0472) 32-92-78

Магазин «Інтелектуальної книги»

м. Черкаси, вул. Леніна, 31\1
тел.: (0472) 32-14-53

ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ.

«Чернівецький обласний бібліотекоптор»

вул. Шептицького, 23
тел.: (0372) 52-62-10

КП «Чернівцікнига»

м. Чернівці, вул. Шептицького, 23
тел.: (0372) 52-23-13

КП «Технічна книга»

вул. О. Кобилянської, 45
тел.: (03722) 2-74-96, факс: 2-71-64

ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛ.

КТП «Будинок книги»

м. Чернігів, пр. Миру, 45