

Міністерство освіти і науки України
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Навчально-методичні матеріали для студентів
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
(освітня програма «Міжнародний менеджмент»)**



Львів – 2024

Навчально-методичні матеріали уклала: д-р екон. наук, проф. **Українець Лілія Анатоліївна.**

Навчально-методичні матеріали рекомендовано для публікації на веб-сторінці кафедри міжнародних економічних відносин факультету міжнародних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка <<https://intrel.lnu.edu.ua/department/mizhnarodnyh-ekonomichnyh-vidnosyn>> (Протокол засідання кафедри № 12 від 29 квітня 2024 р.).

ВСТУП

Курс «Проектний менеджмент в міжнародних організаціях» є нормативною дисципліною для студентів денної форми навчання ОП Міжнародний менеджмент спеціальності «Міжнародні економічні відносини» Львівського національного університету імені Івана Франка, яка викладається в другому семестрі в обсязі 3 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною системою ECTS)

Навчальну дисципліну розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб здійснювати управління проектною діяльністю загалом і управління міжнародними проектами зокрема, але з обов'язковим врахуванням стратегічних перспектив. Тому у дисципліні представлено огляд концепцій управління проектами, так і процесів і інструментів, які потрібні для представлення інтересів фірми на міжнародному ринку

У середовищі професійних кадрів відчувається гостра нестача навичок з формалізації, підготовки та управління проектами. Отже, виникає нагальна потреба в опануванні світового досвіду розробки, аналізу, впровадження та управління проектами, особливо в міжнародній сфері.

В курсі «Проектний менеджмент в міжнародних організаціях» розглядається сучасна методологія управління проектами, основні етапи, підходи та базові інструменти методології управління проектами. Представлено найсучасніший алгоритм логіко-структурного підходу, що використовують міжнародні організації при розробці проектів розвитку та реструктуризації.

Головна мета курсу полягає у забезпеченні студентам уявлення про методологію підготовки й реалізації, способи та засоби побудови міжнародних проектів, залучення ресурсів для реалізації цих проектів і механізмів управління ними.

Програма містить розділи, присвячені концептуальним засадам розробки та змісту інвестиційних та бізнес-проектів проектів, фінансовому та кадровому менеджменту міжнародних проектів.

Цілі та завдання навчального курсу полягають у тому, щоб дати студентам не тільки визначену кількість знань, а сформувані професійні навички, що дозволили б на основі отриманої інформації знаходити рішення в різноманітних ситуаціях на міжнародному ринку

СХЕМА КУРСУ

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* лекція, самостійна. дискусія, групова робота)	Література.*** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1-2	<p>Тема 1.</p> <p>Основні поняття менеджменту міжнародних проєктів</p> <p>Визначення поняття і специфіки проєкту.</p> <p>Класифікація проєктів за різними критеріями. Поняття міжнародного проєкту.</p> <p>Етапи організації проєкту. Модель управління проєктами</p> <p>Життєвий цикл проєкту.</p> <p>Формування проєктної команди.</p> <p>Учасники проєктної команди та їхні ролі.</p>	<p>Лекція</p> <p>Практичне заняття</p> <p>самостійна робота</p> <p>кейс</p>	<p>Управління проєктами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збаразька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с.</p> <p>Батенко, Людмила Павлівна та ін.</p> <p>Управління проєктами: Навч. посібник / Л.П. Батенко; Олександр Анатолійович Загородніх; Вікторія Валеріївна Ліщинська. - К.: КНЕУ, 2004. - 232с.</p> <p>Настанова до зводу Знань з управління проєктами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проєктами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/</p> <p>Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management</p>	4	2 тиж.
3-4	<p>Тема 2. Підготовка до роботи над міжнародним проєктом</p> <p>Формування паспорту проєкту.</p> <p>Визначення цілей проєкту. Часові рамки проєкту.</p> <p>Масштаб проєкту.</p> <p>Прийняття рішень в межах проєкту.</p> <p>Окреслення повноважень учасників проєктної команди. Підходи до прийняття рішень.</p> <p>Схема процесу прийняття рішень</p> <p>Врума і Джага.</p>	<p>Лекція</p> <p>Практичне заняття</p> <p>самостійна робота</p> <p>Робота в групах</p> <p>кейс</p>	<p>Управління проєктами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збаразька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с.</p> <p>Тарасюк, Галина Миколаївна.</p> <p>Управління проєктами: Навч. посібник для студ. ВНЗ. - К.: Каравела, 2004. - 344с.</p> <p>Настанова до зводу Знань з управління проєктами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проєктами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/</p> <p>Інтернет портал для управлінців – Доступно з: http://www.management.com.ua/</p>	4	2 тиж

	<p>Відстеження і усунення нерозв'язаних проблем.</p> <p>Документування рішень. Звіти про хід проекту</p> <p>План комунікацій при роботі над проектом.</p> <p>Удосконалення комунікацій у великих проектах.</p> <p>Наради. Засоби спілкування.</p> <p>Створення тим-руму.</p> <p>Баланс у формалізації процесів.</p> <p>Формування бюджету. Поняття та основні принципи формування бюджету.</p>				
5-6	<p>Тема 3. Планування міжнародного проекту</p> <p>Розбиття роботи на завдання та оцінка часу і витрат.</p> <p>Структура розбиття робіт</p> <p>Етапи побудови схеми розбиття на робочі завдання. Оцінка часу і коштів.</p> <p>Розподіл завдань.</p> <p>Створення розкладу проекту. Вивчення взаємозв'язків між завданнями.</p> <p>Мережева діаграма проекту. Створення чорнового розкладу.</p> <p>Діаграма Ганта.</p> <p>Критичний шлях.</p> <p>Діаграма ПЕРТ.</p> <p>Оптимізація розкладу.</p> <p>Внесення поправок у розклад. Поправки у припущеннях,</p>	<p>Лекція</p> <p>Практичне заняття</p> <p>самостійна робота</p> <p>Групова робота</p>	<p>Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збаразька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с.</p> <p>Гонтарева, Ірина Вячеславівна.</p> <p>Управління проектами: підручник / І.В. Гонтарева. - Харків: ХНЕУ, 2011. - 444 с</p> <p>Настанова до зводу Знань з управління проектами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проектами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/</p> <p>Розвиток бізнесу. Кейси - Доступно з: http://www.management.com.ua/</p>	4	2 тиж

	доступних ресурсах, очікуваних результатах.				
7-8	<p>Тема 4. Управління ризиками міжнародному проекті</p> <p>Типи ризиків міжнародного проекту. Управління передбачуваними ризиками. Цілі управління передбачуваними ризиками. Графік можливостей ризику. Визначення ризиків. Методи оцінки ризиків. Матриця оцінки ризику. Аналіз сценарію (А): Некількісний. Аналіз з використанням поправочних коефіцієнтів і допусків. Рейтинг ризиків Аналіз сценарію (В): Напівкількісний. Заходи управління ризиками: усунення, мінімізація, участь у ризику, переадресація ризику, прийняття. План дій у екстрених обставинах та створення резервного фонду. Матриці реакцій на ризик. Кошторисні резерви. Резерви управління. Управління ризиками, які неможливо передбачити. Джерела непередбачуваного ризику. Адаптивний</p>	<p>Лекція у Практичне заняття самостійна робота Робота в групах Кейс</p>	<p>Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збаразька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с. Річард Ньютон. Управління проектами від А до Я – Х. 2007 180 с. Настанова до зводу Знань з управління проектами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проектами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/ Розвиток бізнесу. Кейси - Доступно з: http://www.management.com.ua/</p>	4	2 тиж

	менеджмент				
9-10	<p>Тема 5. Управління міжнародними проектними командами</p> <p>Формування розвитку ефективних проектних команд. Синергія. Проведення нарад. Механізми інтеграції. Модель розвитку проектною команди.</p> <p>Встановлення норм поведінки.</p> <p>Управління конфліктами в проектній ситуації.</p> <p>Заохочення функціонального конфлікту.</p> <p>Управління контрпродуктивним конфліктом.</p> <p>Налагодження співпраці. Труднощі проектних команд.</p> <p>Групове мислення</p> <p>Підтримання графіку робіт за міжнародним проектом</p> <p>Управління ресурсами міжнародного проекту. Ресурсні обмеження.</p> <p>Матриця постачання ресурсів. Графік забезпеченості ресурсами</p> <p>Управління ресурсами у багатопроєктному середовищі.</p> <p>Використання ресурсів.</p> <p>Часові обмеження.</p> <p>Використання мережевих графіків.</p>	<p>Лекція</p> <p>Практичне заняття</p> <p>самостійна робота</p> <p>Робота в групах</p> <p>Кейс</p>	<p>Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збараська Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с.</p> <p>Герт Дітлхем Управління проектами в 2 томах – пер. с нем. К 2004 – 400с.</p> <p>Настанова до зводу Знань з управління проектами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проектами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/</p> <p>Інтернет портал для управлінців – Доступно з: http://www.management.com.ua/</p>	4	2 тиж
11-	Тема 6. Оцінка	Лекція		4	2 тиж

12	<p>контроль міжнародного проекту Система контролю. Механізми контролю: бюджет, технічний контроль, віхи проекту. Етапи формування системи контролю. Підготовка звітів про стан проекту. Засоби звітності про відхилення від плану. Графічні засоби звітності. Ліквідація відставання робіт від графіка. Інтегрована система вартість / графік або Графік сумарних відхилень від нормативних витрат. Компроміс у системі контролю Завершення міжнародного проекту Способи завершення проекту Процес запланованого закінчення проекту. Завершення робіт по проекту. Передача результатів проекту. Прийняття результатів проекту. Отримання вигоди Огляд проведених робіт. Розпуск команди. Перешкоди на шляху ефективного завершення проектів. Дострокове припинення проекту. Чинники, на які слід звернути увагу при прийнятті рішення щодо припинення проекту. Проблеми</p>	<p>Практичне заняття самостійна робота Групова робота</p>	<p>Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збарзька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с. Тарасюк, Галина Миколаївна. Управління проектами: Навч. посібник для студ. ВНЗ. - К.: Каравела, 2004. - 344с. Настанова до зводу Знань з управління проектами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проектами. – доступно з https://pmiukraine.org/pmbok7/ Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management</p>		
----	---	---	--	--	--

	при достроковому закритті проекту Розбиття роботи на завдання для дострокового припинення проекту. Підготовка фінальних звітів. Елементи фінального звіту.				
--	---	--	--	--	--

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Лекція 1

Основні поняття менеджменту міжнародних проектів

1. Поняття проекту. Його мета і цілі
2. Визначення зацікавлених сторін
3. Життєвий цикл проекту
4. Команда проекту: хто є хто?

1. Визначення проекту. Його мета і цілі

Проект - це комплексний, неповторюваний, одноразовий захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками з виконання, розробленими під потреби замовника.

Основні характеристики проекту:

1. Встановлена мета
2. Певна тривалість виконання, з точкою початку і завершення.
3. Зазвичай, у проекті беруть участь кілька відділів і різноманітні фахівці.
4. Як правило, виконується щось нове, чого ніколи не робилося раніше.
5. Особливі вимоги щодо часу, витрат і якості виконання роботи.

Класифікація проектів за різними ознаками:

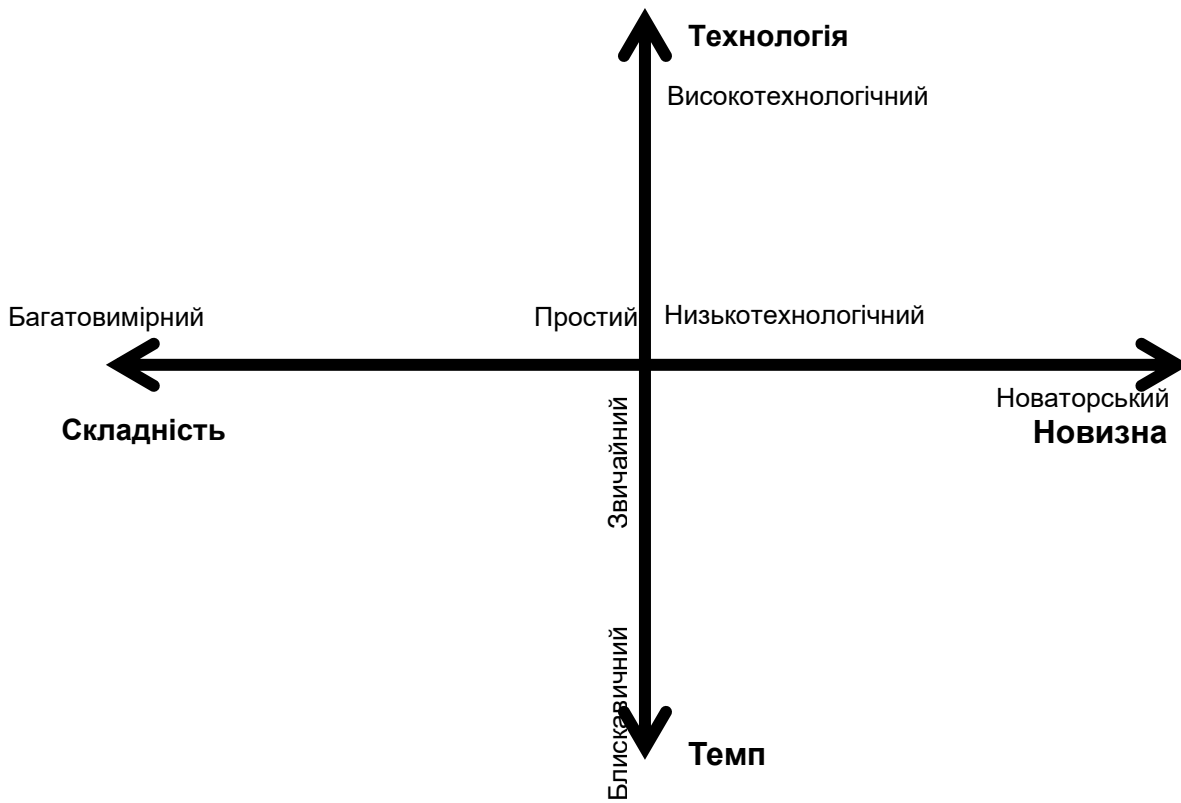
1. ділові проекти, громадські проекти, соціальні проекти, військові, приватні проекти, міжнародні проекти
2. Внутрішні і зовнішні проекти
3. Технічні та нетехнічні проекти
4. Великі і малі проекти
5. Традиційні і нетрадиційні

Три основні цілі проектів:

1. обсяг задач,
2. бюджет
3. час виконання

Матриця пріоритетів

	Обсяг робіт	Час	Гроші
Обмеження			
Оптимізація			
Компромід			



4 аспекти проекту

2.Етапи проекту

Чотири етапи проекту:

1. визначення та організація проекту
2. планування проекту
3. управління виконанням проекту
4. завершення проекту.

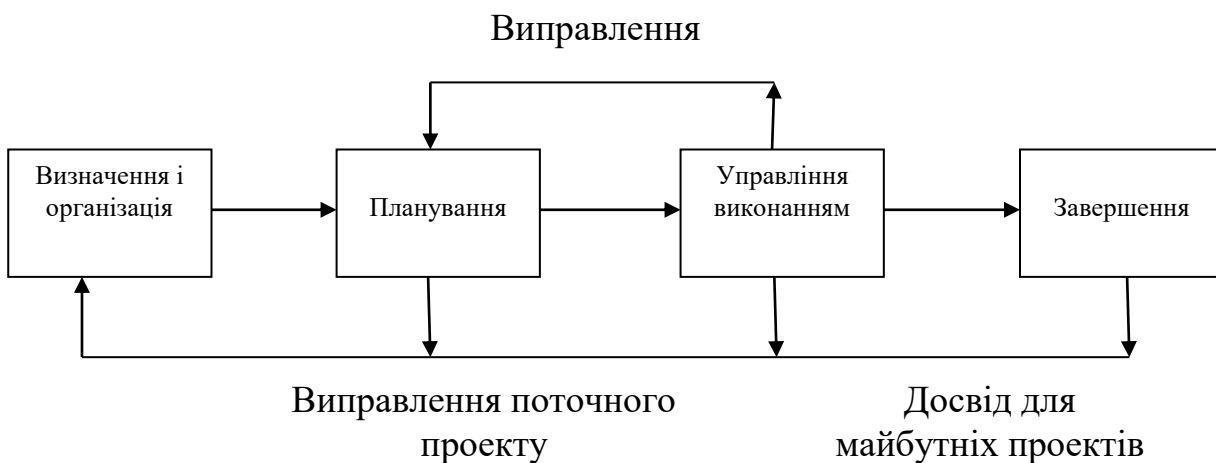


Рис. 1. Модель управління проектами

3.Формування проектної команди: хто є хто

Учасники проекту:

I. Організатор або покровитель проекту (sponsor)

Основні функції:

- Відстоювати проект на найвищих рівнях
- Усувати організаційні перешкоди
- Забезпечувати необхідні ресурси
- Вести діалог з вищим керівництвом і ключовими зацікавленими сторонами

II. Менеджер проекту (PM)

Основні функції:

- Найняти ефективних виконавців
- Забезпечити команді умови діяльності
- Чітко визначити мету
- Координувати діяльність працівників
- Вести переговори з вищим керівництвом та організатором проекту
- Вирішувати конфлікти
- Визначати, які ресурси необхідні і коли
- Ставити завдання
- Управляти бюджетом
- Переконатись, що усі учасники вносять свою частку і отримують свою винагороду
- Підтримувати роботу за графіком
- Забезпечити досягнення цілей вчасно і згідно з бюджетом

III. Керівник команди проекту, тім лід (team leader)



Рис. 2 – Організатор, менеджер проекту, керівник команди і члени команди.

Обов'язки тим ліда:

- Регулярно обговорювати просування проекту і проблеми з менеджером проекту
- Періодично оцінювати просування команд, перспективи членів команд і те, як кожен учасник бачить свій вклад
- Переконатись, що усі роблять свій внесок, і голос кожного є почутим
- Робити свою частину загальної роботи
- Опиратися спокусі діяти з позиції начальства

IV. Члени команди.

Члени команди відбираються одним з наступних способів:

- Призначення.
- Добровільне зголошення.
- Пропонування кандидатів

Серед навичок працівників слід оцінити: технічні знання, вміння вирішувати проблеми, навички міжособистісного спілкування і організаційні вміння

Характеристики команди:

- Компетенція
- Ясна спільна мета
- Орієнтація на спільну мету
- Середовище, в якому усі докладають зусиль і всі отримують вигоду
- Сприятлива структура
- Узгодженість

Завдання

1. Життєвий цикл проекту

Розглядається проект будівництва готельного комплексу на березі р. Дніпро у м. Києві. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проекту:

Вид роботи	1 етап Визначення і організація	2 етап Планування	3 етап Виконання	4 етап Завершення
здійснення контролю за виконанням проекту				
визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка				
обговорення умов кредитування				
збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці				
звіт про завершення проекту				
укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи				

визначення існуючого попиту на перебування у готелях				
оголошення про проведення торгів				
оцінка екологічної припустимості проекту				
введення об'єкта в експлуатацію				
уточнення часових меж проекту				
календарне планування будівельних робіт				
оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції				
надання готельних послуг				
відбір можливого рівня обслуговування				
оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду				
визначення конкретних цілей проекту				
отримання дозволу на купівлю чи оренду землі				
оцінка можливості виконання проекту для нашої фірми				
набір і навчання персоналу				
прийняття рішення, про зміну дизайну одного з господарських приміщень для зменшення витрат на будівництво				
оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу				
Перевірка, чи вкладаються здійснювані будівельні роботи у планований термін				

2. Проведіть класифікацію за різними ознаками таких проектів:

- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів;
- наукові дослідження хімічних властивостей добрив з метою їх виробництва, випуску і застосування у сільському господарстві;
- будівництво атомної електростанції;
- розробка газового родовища у Полтавській області та експорт газу;
- Організація театральної вистави силами студентів факультету міжнародних відносин для конкурсу «Таланти Франкового університету»
- перехід на дворівневу систему навчання у вищих навчальних закладах України;
- економічний розвиток регіонів України.
- Озеленення міста Львова
- Випуск нової комп'ютерної гри
- Перенесення суднобудівного заводу з Франції у Малайзію
- Розробка веб-порталу з фінансовою інформацією та аналітикою.
- Благодійний збір книжок та іграшок серед студентів університету для дитячих будинків Львова

Лекція 2

Підготовка до роботи над проектом

1. Формування паспорту проекту
2. Прийняття рішень в межах проекту
3. План комунікацій при роботі над проектом.
4. Формування бюджету

1. **Паспорт проекту** або опис проекту – це документ, який містить відповідь на наступні питання:

- Хто є організатором проекту
- Як співвідносяться мета проекту і мета організації
- Вигоди від проекту
- Очікувані часові рамки роботи
- Короткий опис результатів проекту (або цілей)
- Бюджет, розміщення, ресурси, доступні для проекту
- Повноваження менеджера проекту
- Підпис організатора проекту.

Результати визначені?

		Ні	Так
Методи визначені?	Ні	Анархія	Самоуправління + робота орієнтована на мету
	Так	Відраза до роботи (найгірший варіант)	Марнування людських ресурсів

Рис. 1. – Результати і засоби

Таблиця 1. - Визначення масштабу проекту

Мета: Знизити витрати на зберігання запасів		
В межах проекту	Не в межах проекту	Коментар
Знизити кількість запасів на 25%		Зниження кількості запасів знизить витрати на зберігання і облік і знизить складність.
	Порівняти поточні витрати на зберігання з витратами конкурентів, запозичити корисний досвід	Це може зайняти забагато часу. Крім того, нам не обов'язково збирати інформацію про конкурентів, що самим знизити свої видатки
	Розробити план, як використовувати однакові деталі у майбутніх моделях	Чудова ідея, але це має бути окремий проект, який будуть проводити працівники відділу розробки товару
Розробити список схвалених запчастин і деталей (з можливістю винятків за необхідності), з якого відділ розробки товарів може вибирати. Оцінити економію від такої процедури.		Більшість кріплень невидимі користувачам. Немає причини, чому б не використовувати менший перелік кріплень у нашій продукції
	Провести реорганізацію процесів дизайну товарів	Хороша ідея для окремого проекту.
Розробити план для JIT-постачання запчастин (коли запчастини не зберігаються на складі, а привозяться безпосередньо тоді, коли починається зборка)		Це заощадить площу і витрати на формування і зберігання запасів. Це вже давним-давно треба було зробити.

Приклад паспорту проекту

Огляд проекту		Найменування проекту: Щорічна конференція Програми для менеджерів проектів (PPM)	Менеджер проекту:
Задача/ Проблема	Кількість членів організації Програма для менеджерів проектів скорочується на протязі останніх 4-х років, а кількість учасників конференції – на протязі 3-х років. Фінансова стабільність організації залежить від успішності проведення щорічної конференції.		
Мета	Зупинити скорочення і забезпечити передумови для зростання кількості членів організації		
Допоміжні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести щорічну конференцію з кількістю учасників більшою, ніж три роки тому 2. Отримати від конференції чистий прибуток не менше 25 тис дол. 3. Запропонувати учасникам три нові професійні програми, наголосити на участі відомих спеціалістів з управління проектами, що привабить в організацію нових учасників 		
Критерії успіху	<ol style="list-style-type: none"> 1. Буде присутньо не менше 245 делегатів 2. Буде присутньо не менше 5% членів організації 3. Буде присутньо не менше 1,5% не-членів організації, які отримали рекламний проспект 4. Кількість членів зросте на 5%. 		

Припущення щодо результатів	1. Завдяки конференції відновиться інтерес до організації		
	2. Якісна нова програма зацікавить як членів, так і третіх осіб		
Підготував	Дата	Затвердив	Дата

2. Організатор проекту приймає рішення щодо

- Персоналу
- Витрат понад виділений бюджет
- Залучення ресурсів зі сторони
- Змін політики, які зачіпають усю компанію
- Змін, що стосуються споживачів, таких як ціни чи специфікації
- Змін щодо очікуваних результатів і розкладу.

Менеджер проекту приймає рішення щодо процесів і операцій в межах проекту, доки вони не впливають ні на цілі і результати, ні на розклад, ні на бюджет.

Дослідники Врум, Йеттон і Джага розробили схему, що допомагає менеджерам вибрати процес прийняття рішень.

Варіанти – як працівник може прийняти рішення:

A1. Працівник вирішує задачу або приймає рішення **самостійно**, користуючись лише наявною в його розпорядженні інформацією.

A2. Працівник отримує необхідну інформацію від інших членів команди, а потім **сам** приймає рішення.

S1. Працівник ділиться проблемою з іншими працівниками, з'ясовує їх особисту думку і вислуховує їхні **особисті** пропозиції, а тоді приймає рішення на основі особистого розуміння отриманої інформації.

S2. Працівник ділиться проблемою з командою, з'ясовує думку і отримує поради **від команди в цілому**. Він приймає рішення на основі свого розуміння отриманої інформації.

G. Працівник ділиться проблемою з командою, обговорює її з групою і приймає рішення на основі **групового консенсусу**.

Таблиця 2 – Від чого залежить, як приймати рішення?

Параметри проблеми		Ключові питання
QR	Якість рішення	Наскільки важливою є технічна якість рішення?
CR	Лояльність	Наскільки важливою є лояльність команди?
П	Інформованість робітників	Чи існує достатньо інформації в окремій особі, щоб прийняти кваліфіковане рішення?
ST	Структура проблеми	Чи проблема добре структурована?
CP	Ймовірність згоди	Якщо рішення буде прийнято особисто, яка ймовірність того, що команда з ним погодиться і буде його виконувати?
GC	Співпадіння цілей	Чи інші члени команди погоджуються з цілями, яких слід досягти при вирішенні проблеми?
CO	Різні думки членів команди	Наскільки різняться думки в команді щодо

		можливого рішення?
ТІ	Інформованість команди	Чи існує достатньо інформації в команді загалом, щоб прийняти кваліфіковане рішення?

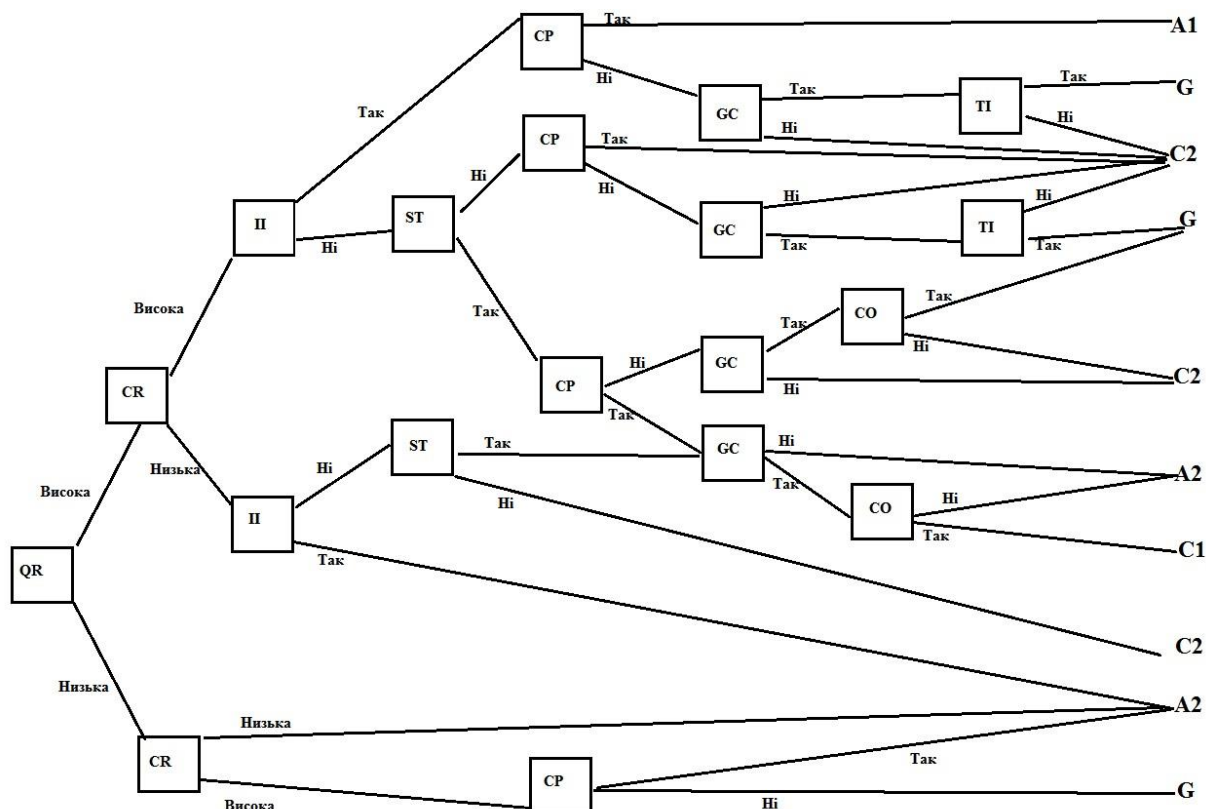


Рис. 2. Схема процесу прийняття рішень Врума і Джага

Приклад: Таблиця 3. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Параметр	Ключове питання	Відповідь
QR	Ступінь важливості технічної якості рішення	Висока
CR	Наскільки важливою є лояльність команди?	Висока
II	Чи існує достатньо інформації в менеджера, щоб прийняти кваліфіковане рішення?	Ймовірно, ні
ST	Чи добре структурована проблема?	Ні
CP	Якщо це одноосібне рішення, то чи є впевненість у тому, що інші члени команди з ним погодяться?	Ймовірно, ні
GC	Чи згодні інші з цілями, яких потрібно досягти, вирішуючи дану проблему?	Так,
TI	Чи члени команди володіють достатньою інформацією для прийняття якісного рішення?	Ймовірно, так

Відповідь:

G (рішення треба приймати на основі консенсусу усіх членів групи)

Таблиця 4 – Як обліковувати невирішені проблеми?

Питання	Вперше підняте	Ким	Коментар	Має бути вирішене до
Вибір постачальника матеріалів	3.03.2015	А.Сандула	Затримує три замовлення	21.05.2015
Знайти нового тім-ліда для технічної групи	7.03.2015	К.Мацько	Теперішній тім-лід звільняється 13.05.2015	Якогога швидше
Чи відвідувати конференцію APRQ у червні 2015 р.	10. 03. 2015	Д. Дмитренко	Вартість участі ще не підрахована. Дедлайн запису 18.04.2015	16.04.2015

3. Кожен план комунікації має включати правила нарад, е-мейл і систему звітності.

Тім-рум виконує функції кімнати для нарад, місця збору, в якому учасники обмінюються ідеями, місце де зберігаються усі предмети і документи щодо проекту. До таких предметів і документів належать:

Розібрані товари конкурентів

Поточні прототипи товару

Документи щодо проведених тестів чи звіти аналітиків

Спеціалізована бібліотека відповідної літератури і періодики.

4. Бюджет – це переведення планів у вимірні витрати і очікуванні прибутки протягом певного періоду часу.

Типові витрати:

- Персонал.
- Відрядження.
- Навчання.
- Постачання.
- Місце
- Дослідження і професійні послуги

Завдання

1. Застосуйте модель Врума і Джага, щоб визначити, який підхід до прийняття рішень використовувати у кожному випадку:

А) Ви керівник університетського проекту «Час діяти», благодійного заходу, організованого вашою групою для збору пожертвувань для бездомних. Захід пройшов успішно, було зібрано 10 000. До проведення заходу ваша команда провела

дослідження місцевих благодійних організацій, що працюють з бездомними, кому можна було б передати гроші. Ваш вибір зупинився на двох варіантах: «Оселя» і «Від серця до серця». У підсумку ви усі спільно вирішили віддати кошти «Оселі». Ви вже збираєтеся передати гроші директору цієї організації, коли читаєте в місцевій газеті замітку, що «Оселя» припиняє свою діяльність. Який підхід до прийняття рішень дозволить вам вирішити, що робити з грошима?

Б) Ви дизайнер полів для гольфу, якого генеральний прокурор деякої країни запросив реконструювати поле на його віллі. Разом з трьома радниками прокурора та його дружиною ви розробили новий план поля, що задовольняє правилам гри і естетичним вимогам. Всім дуже подобаються внесення зміни. Проект готовий на 75%, коли ви стикаєтеся з проблемами на 13 лунці, яка представляє собою позначку на 125 ярдів, де гравці повинні перекинути м'яч через озерце. Роблячи новий майданчик для лунки, робітники виявили, що під нею протікає підземний струмок і озеро. Перевіривши ділянку, ви погоджуєтеся з бригадиром будівельників, що це може створити серйозні проблеми, особливо в дощові осінні місяці. Вивчивши всю територію, ви приходите висновку, що єдиний вихід – дещо поміняти план, перенести лунку і місце для удару трохи далі. Яким підходом до прийняття рішень ви скористаєтеся, щоб вирішити, що робити з тринадцятою лункою?

В) Ви студент, який несподівано успішно написав модуль і на radoщах запросив своїх однокурсниць у коктейль-бар. Після детального вивчення алкогольної карти, жвавого обговорення і тривалих вагань, ваші супутниці нарешті визначилися, які коктейлі вони бажають замовити.

Ви йдете до бару і там дізнаєтесь, що трьох з бажаних коктейлів сьогодні немає, зате є чотири додаткові опції, яких не внесено до алкогольної карти.

Яким підходом до прийняття рішень ви скористаєтеся, щоб вирішити, які коктейлі замовити дівчатам?

Г) Ви є представником виборчого штабу одного з кандидатів у президенти. Вас відрядили у місто П'ятихатки з завданням підготувати зустріч з місцевою пресою для вашого кандидата.

Напередодні учасники виборчого штабу зустрілися з представниками місцевих СМІ, провели співбесіду щодо їх політичних вподобань і відібрали 10 журналістів, які отримали запрошення на зустріч з кандидатом. З усіма журналістами було проведено інструктаж щодо бажаних питань та тем, яких не варто торкатись у розмові.

Але за день до планованої зустрічі раптом виявилось, що в той самий час в П'ятихатках буде проводити прес-конференцію інший кандидат у президенти. Четверо з десяти запрошених журналістів зателефонували і повідомили, що не зможуть бути присутні на зустрічі. Запросити інших журналістів – не проблема, але це пов'язано з ризиком незручних запитань і «невірного подання» особи вашого кандидата. З іншого

боку, якщо скористатися послугами лише перевірених і надійних журналістів, є ризик, що преса приділить недостатньо уваги епохальному візиту вашого кандидата до П'ятихаток.

Яким підходом до прийняття рішень ви скористаєтеся, щоб якнайкраще підготувати зустріч з пресою?

Д) Ви менеджер проекту по створенню сайту-візитки для туристичної фірми. При підписанні контракту ви узгодили дизайн та функціонал з замовником – в обговоренні крім вас і представників замовника брали участь також дизайнер і програміст.

За місяць ви переслали першу версію сайту замовнику на узгодження. Начальник маркетингового відділу та менеджер по зв'язкам з громадськістю схвалили вашу роботу, але директор фірми зателефонувала і запросила на нараду. При зустрічі ви почули, що загалом проект їх влаштовує, але чи не можна було б замінити фон сайту на рожевий з блискітками, зробити логотип трошки жвавішим і додати до сайту он-лайн магазин та форум.

Яким підходом до прийняття рішень ви скористаєтеся, щоб завершити роботу з замовленням?

Лекція 3

Планування міжнародного проекту

1. Розбиття роботи на завдання. Оцінка часу і витрат
2. Створення чорнового розкладу:
 - a) Діаграма Ганта
 - b) Критичний шлях
 - c) Діаграма ПЕРТ
3. Оптимізація розкладу і внесення правок
4. Загальні помилки при плануванні проекту

1. Розбиття роботи на завдання та оцінка часу і витрат

Структура розподілу робіт (WBS) - це інструмент розбиття роботи на маленькі завдання, який менеджер проекту використовує, щоб провести оцінку, призначити виконавців, відслідковувати просування і виявити масштаб проектної роботи.

Етапи побудови WBS:

Етап 1: Розбити проект на основні завдання таким чином, щоб він повністю визначався цими завданнями.

Етап 2: підрозділити кожну задачу на підзавдання, які необхідно виконати для досягнення поставленої в завданні мети.

Етап 3: Розбити кожне підзавдання, яке не задовольняє перерахованим вище вимогам (відсутня одна і більше характеристик), на більш дрібні завдання.

Етап 4: Повторити етап 3 до тих пір, поки всі більш дрібні завдання не матимуть необхідні характеристики.

Етап 5: Найдрібніші завдання в ієрархії є основою для пакетів робочих завдань, які повинні бути виконані для завершення проекту.

Таблиця 1. - Приклад побудови WBS

Етапи побудови WBS для планування конференції	
Етап 1: Розбити проект на основні завдання	
1.1.	Розробити програму
1.2.	Вибрати місце і час конференції
1.3.	Розробити і реалізувати маркетинговий план
Етап 2: підрозділити кожну задачу на завдання	
2.1.	Розробити програму
2.1.1.	Визначити тему конференції
2.1.2.	Запросити доповідачів
2.1.3.	Підготувати робочі матеріали
2.2.	Вибрати місце і час конференції
2.2.1	Вибрати дату
2.2.2.	Вибрати і підготувати місце проведення конференції
2.2.3.	Підтвердити домовленості
2.3.	Розробити і реалізувати маркетинговий план
2.3.1.	Підготувати і видати проспекти конференції
2.3.2.	Скласти список адрес для розсилки проспектів
2.3.3.	Розіслати проспекти
2.3.4.	Отримати заявки на участь у конференції і їх підтвердження
Етап 3. Перевірити кожне завдання на відповідність вимогам і розбити ті завдання, що не задовольняють вимогам, на більш дрібні	
3.1.3.	Підготувати робочі матеріали
3.1.3.1.	Отримати матеріали від доповідачів
3.1.3.2.	Підготувати і видати буклет конференції.

Таблиця 2 - Робочий лист, проект планування конференції

Робочий лист	Назва проекту Щорічна конференція РРМ	Менеджер проекту:			
Номер завдання	Опис завдання	Характеристики			
		1	2	3	4
1.1	Розробити програму	т	н	н	н
1.2	Вибрати місце і час конференції	т	т	т	н
1.3	Розробити і реалізувати маркетинговий план	т	н	н	н
1.1.1	Визначити тему конференції	т	т	т	т
1.1.2	Запросити доповідачів	т	т	т	т
1.1.3	Підготувати робочі матеріали	т	т	т	н

1.1.3.1	Отримати матеріали від доповідачів	Т	Т	Т	Т
1.1.3.2	Підготувати і видати буклет конференції.	Т	Т	Т	Т
1.2.1	Вибрати дату	Т	Т	Т	Т
1.2.2	Вибрати і підготувати місце проведення конференції	Т	Т	Т	Т
1.2.3	Підтвердити домовленості	Т	Т	Т	Т
1.3.1	Підготувати і видати проспекти конференції	Т	Т	Т	Т
1.3.2	Скласти список адрес для розсилки проспектів	Т	Т	Т	Т
1.3.3	Розіслати проспекти	Т	Т	Т	Т
1.3.4	Отримати заявки на участь у конференції і їх підтвердження	Т	Т	Т	Т
Підготував	Дата	Характеристики: 1. Легко визначити стан виконання і терміни 2. Легко визначити початок і закінчення 3. Легко оцінити час виконання і витрати 4. Завдання можна контролювати, їх кінцеві результати легко визначити, вони незалежні			
Затвердив	Дата				

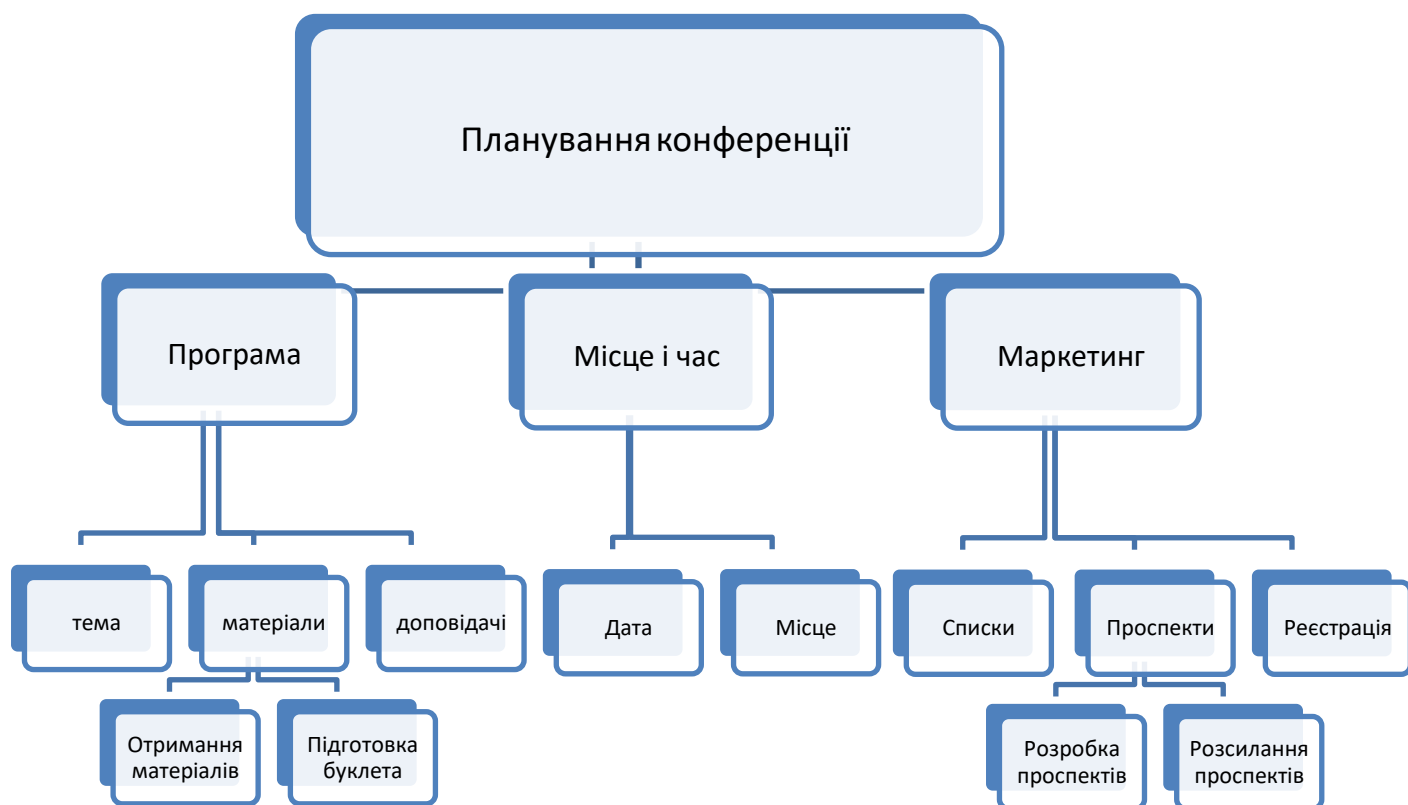


Рис. 1 Графічне представлення WBS, планування конференції.

Розрахунок часу виконання. Якщо "О" - це оптимістичний час виконання, "Р" - песимістичний час виконання, а "М" - найбільш ймовірний час виконання, то розрахунковий час виконання «Е» складатиме:

$$\text{Середній час виконання} = E = \frac{O+4M+P}{6}$$

Таблиця 3. Час виконання завдань при плануванні конференції

Завдання	(O)	(M)	(P)	(E)
Визначення дати конференції	1.0	2.0	3.0	2.0
Визначення теми і програми	2.0	5.0	8.0	5.0
Вибір місця проведення конференції	4.0	5.0	6.0	5.0
Запрошення доповідачів	4.0	6.0	8.0	6.0
Розробка проспектів	3.0	10.0	11.0	9.0
Складання списку адрес для розсилання	3.0	4.5	9.0	5.0
Розсилання проспектів	1.0	2.0	3.0	2.0
Отримання матеріалів від доповідачів	3.0	3.5	7.0	4.0
Отримання заявок на участь	4.0	6.0	8.0	6.0
Підтвердження домовленостей	0.5	1.0	1.5	1.0
Підготовка буклетів для конференції	1.0	2.0	3.0	2.0

Таблиця 4 – WBS проекту «Фенікс».

Головна задача	Підзавдання рівня 1	Підзавдання рівня 2	Тривалість підзавдання рівня 2 (дні)
Отримати устаткування	Закупити 3 сервери і 2 бази даних з відповідним обладнанням і відвезти до нового дата-центру	Сформувати замовлення і надіслати постачальнику	5
		Попередити дата-центр про плановану дату прибуття устаткування	2
Підготувати і ввести в дію обладнання	Встановити апаратне обладнання		2
	Встановити операційну систему		1
	Встановити додатки	Завантажити програмне забезпечення, включно з програмним забезпеченням сервера, додатки бази	2

		даних і необхідні компоненти	
	Копіювати контент на нові сервери	Копіювати конфігурацію системи, перенести файли на нові сервери і відповідно завантажити.	3
Тестувати обладнання	Переконатись в наявності зв'язку з мережею, перевірити доступ до баз даних, функціональність		1
Ввід експлуатацію	Переключитись на новий дата-центр	Переключити інтернет доступ і доступ баз даних до нового місця	1
		Провести необхідні тести для перевірки коректності даних	1
		Перевірити цілісність даних і контенту	1
Повторний тест	Залишити центр пропрацювати 24 години і провести перевірку знову		1
Списання старого обладнання	Вивезти обладнання з старого приміщення	Демонтувати обладнання, стерти програмне забезпечення і контент	1
		Перевести обладнання на склад	1
Загальна кількість днів			22

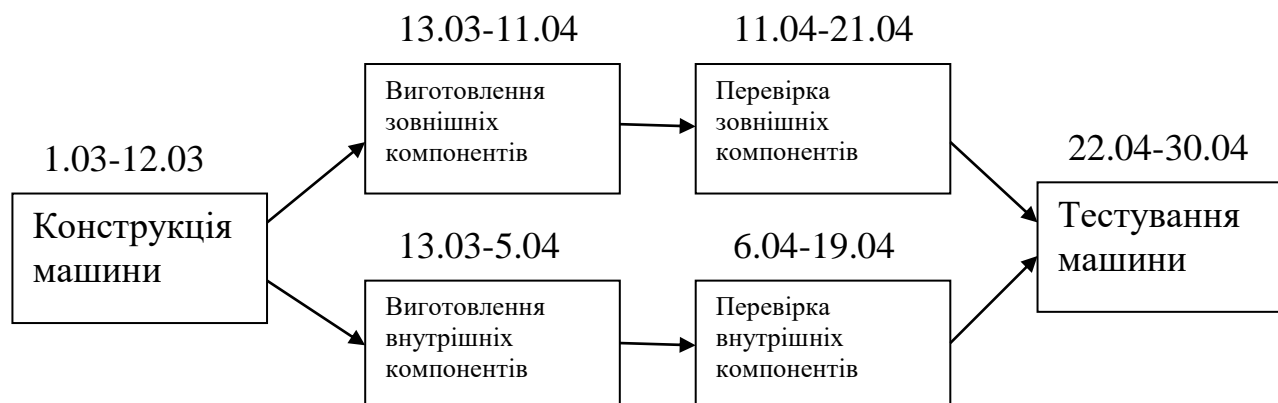
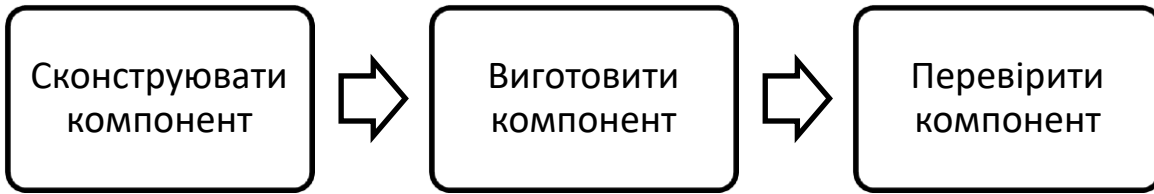
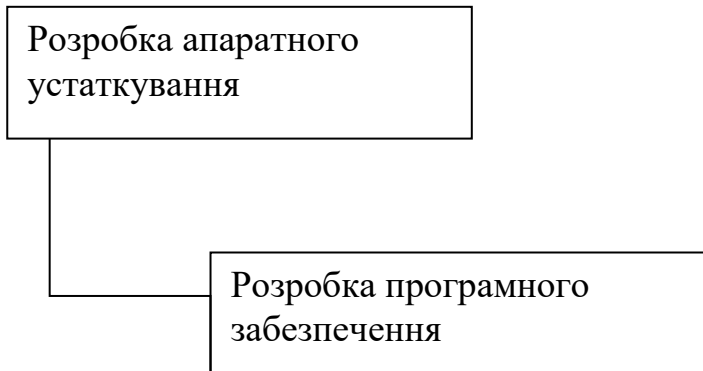


Рис. 2 – мережева діаграма проекту (уявний приклад створення автомобіля)

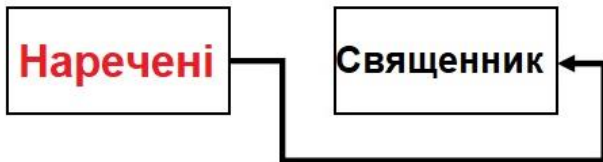
Лінійні зв'язки:



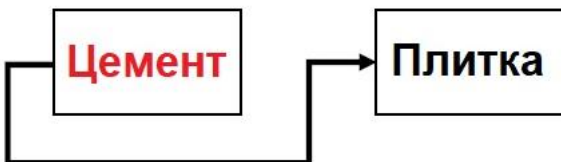
Зв'язок з лагом:



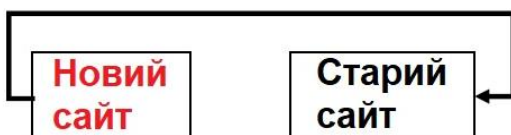
Одночасне завершення



Одночасний початок



Завершення після початку



2. Створення чорнового розкладу проекту

Етапи створення розкладу:

1. визначити і сформулювати завдання і підзавдання за допомогою методу структури розбиття робіт.
2. визначити взаємозв'язки між завданнями
3. створити чорновий розклад
4. оптимізувати розклад.

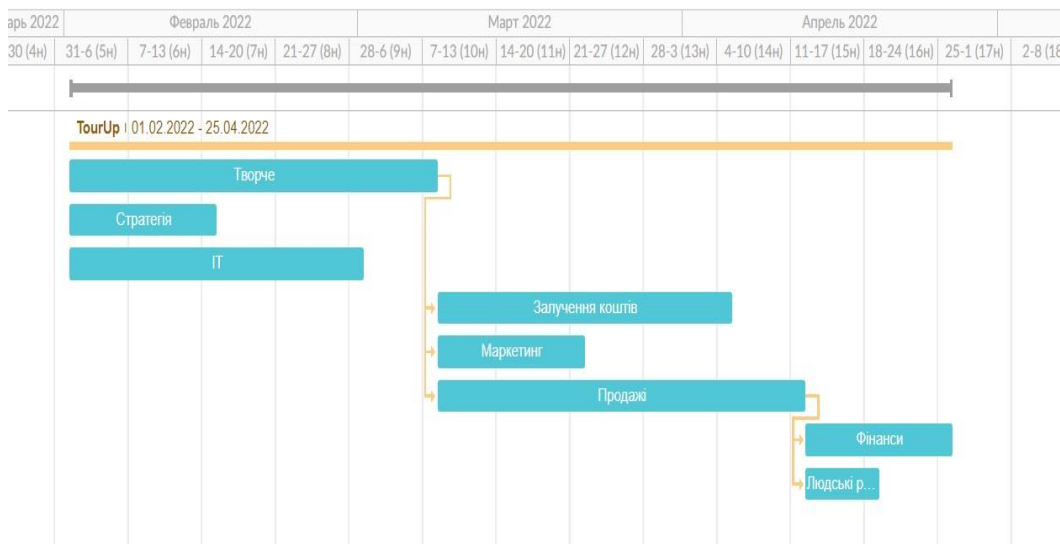


Рис. 3 - Діаграма Ганта для проекту TourUp

Діаграма Ганта показує:

- Стан проекту
- Оцінка тривалості проекту
- Оцінку тривалості завдання
- Послідовність завдань.

Критичний шлях – це набір завдань, які визначають тривалість проекту. Це найдовший шлях через проект, будь які затримки на цьому шляху означатимуть затримку завершення усього проекту

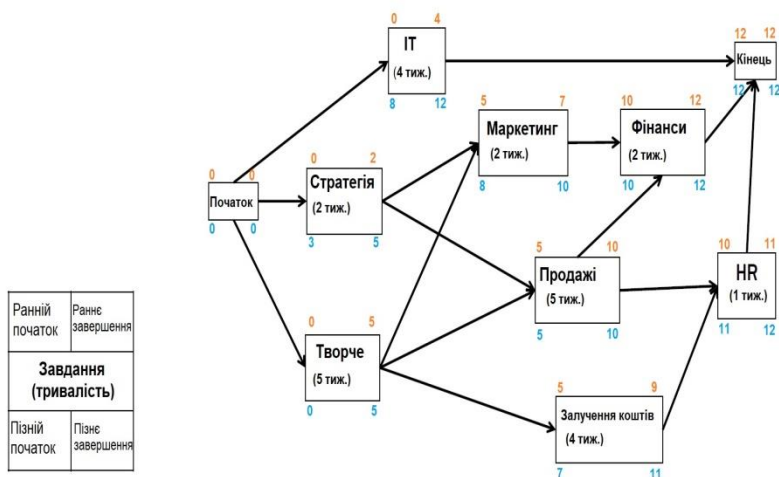


Рис. 4 - Критичний шлях для проекту TourUp

Діаграма ПЕРТ (Project Evaluation and Review Technique). Кожне завдання на діаграмі ПЕРТ відображене коміркою, пов'язаною з іншими комірками (чи іншими завданнями), які необхідно виконати, щоб завершити проект.

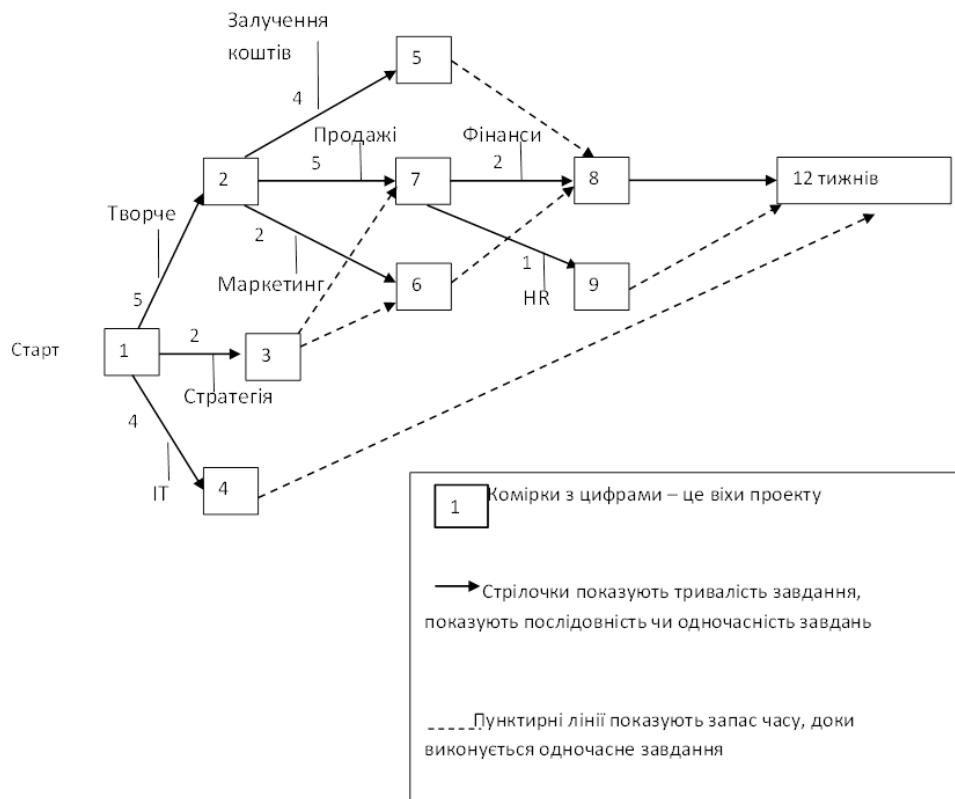


Рис. 5 - Діаграма ПЕРТ для проекту TourUp

3. Оптимізація розкладу і внесення правок

Оптимізація розкладу.

Потрібно шукати:

- Помилки.
- Пропуски.
- Завеликі обов'язки.
- Вузькі місця.
- Незбалансоване навантаження.
- Можливості прискорити роботу

Внесення поправок у розклад

Може виявитись, що проект не може продемонструвати результати, яких вимагає начальство, чи бути виконаним у задані часові рамки.

Перегляньте основні вимоги щодо результатів, дедлайну чи ресурсів проекту. Можливо, в них слід внести виправлення

Перегляньте розбиття роботи на завдання і ваші призначення завдань працівникам, щоб виявити нові можливості для пришвидшення роботи.

4. Загальні помилки при плануванні проекту

Основні помилки при складанні плану:

- Відсутня структура розподілу робіт
- Час виконання визначено в робочих днях, а не в календарних
- Надмірна тривалість виконання завдань
- Відсутність мережевої діаграми
- Ізольовані завдання
- Завдання прив'язані до чітких дат, а не до взаємозв'язків
- Взаємозалежність між завданнями не описана в правильній послідовності
- Зв'язки між групами завдань

Завдання

1. Побудуйте мережевий графік за наступними даними

А)

Операція	Попередня операція
А	Немає
В	Немає
С	А
Д	А
Е	В
F	В
G	С, D,Е, F

Б)

Операція	Попередня операція
А	Немає
В	А
С	А
Д	А
Е	В
Ф	В
G	С
Н	Д
I	F,G
J	Е,I,Н

2. Оцініть час виконання роботи за наступними даними: оптимістична оцінка становить 2 дні, песимістична — 12 днів, а найбільш ймовірна — 4 дні.

3. Визначте критичний шлях і запаси часу

Діяльність	Попередня операція	Тривалість
A	-	6
B	A	7
C	A	5
D	B	3
E	C	4
F	C	5
G	D, E	8
H	F, G	3

Лекція 4.

Управління ризиками у міжнародному проекті

1. Управління передбачуваними ризиками
2. План дій у екстрених обставинах та створення резервного фонду
3. Управління ризиками, які неможливо передбачити

1. Управління передбачуваними ризиками

Типи ризиків у проекті:

- Фінансовий ризик
- Ризик пов'язаний з людськими ресурсами.
- Ризик постачання.
- Ризик, пов'язаний з якістю
-

Три етапи управління ризиками, які можна передбачити

1. Визначити ризики проекту і скласти їх рейтинг
2. Вжити заходів, щоб мінімізувати основні ризики
3. Розробити план мінімізації потенційних наслідків.

Три основні кроки визначення можливих ризиків:

1. Вислухати думки
2. Визначити внутрішні ризики.
3. Визначити зовнішні ризики

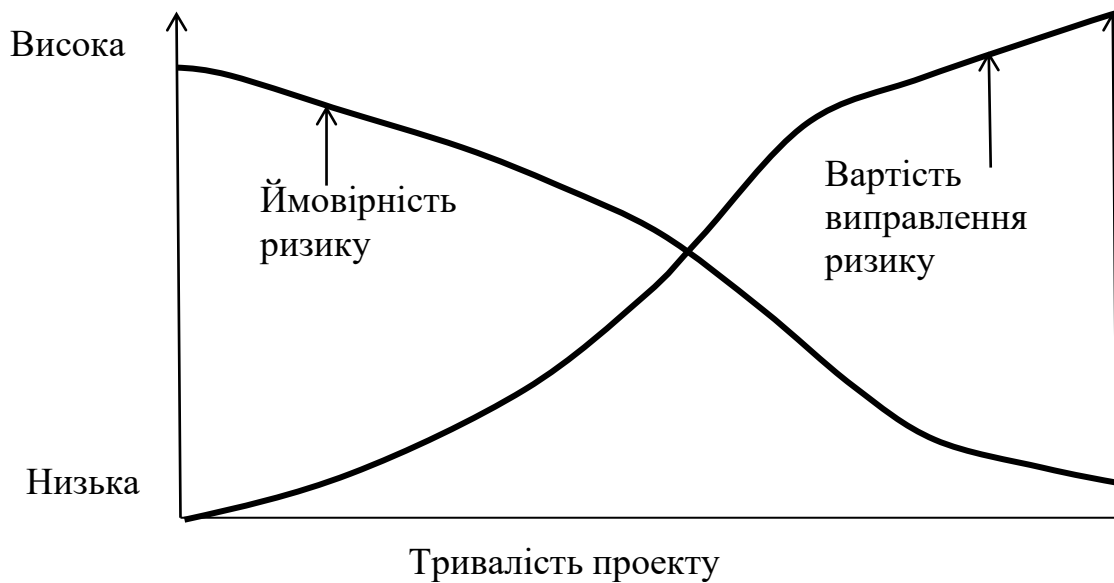


Рис. 1. Графік можливостей ризику

Для кожного виявленого ризику має бути визначено таке:

- Небажані події;
- Всі наслідки події;
- Ступінь серйозності впливу події;
- Імовірність того, що подія обов'язково відбудеться;
- Час, коли ймовірне подія відбудеться;
- Взаємозв'язок даної події з іншими частинами цього ж проекту або з іншими проектами.

ПОДІЯ	ІМОВІРНІСТЬ	СТУПІНЬ СЕРЬОЗНОСТІ	ТРУДНОЩІ ВИЯВЛЕННЯ	ЧАС
Зависання системи	низька	висока	висока	початок
скарги користувача	висока	середня	середня	після встановлення
Погана робота обладнання	низька	висока	висока	установка

Рис. 2. Матриця оцінки ризику

Методи **оцінки** ризику:

1. Некількісний аналіз сценарію
2. Аналіз з використанням поправочних коефіцієнтів і допусків
3. Рейтинг ризиків
4. Напівкількісний аналіз сценарію

Реакція на виявлені ризики:

- зниження або прийняття,
- переадресація,
- участь у ризику

2. **Розробка плану дій у екстрених обставинах та створення резервного фонду.**

3.

Ризик	Прийняти, знизити, брати участь, переадресувати	План на випадок непередбачених обставин	Імпульс до застосування
Блокування системи	Знизити	Заміна ОС	Все ще заблокована через годину
Відмова користувача	Знизити	Виділити додатковий персонал для допомоги	Вказівка зверху
Погана робота (технічна несправність) обладнання	Переадресувати	Замовити обладнання іншої марки	Заміна не працює

Рис. 4. Матриця реакцій на ризик

Резервні фонди створюються для покриття помилок в розрахунках, упущень або невизначеностей, які можуть розкритися в міру виконання проекту. резервний фонд зазвичай поділяють на кошторисний резерв і фонд резерву управління. **Кошторисні резерви** зазвичай виділяють на конкретні сегменти або проміжні результати проекту. **Резерви управління** виділяють на ризики, пов'язані з проектом в цілому.

Таблиця 1. Розрахунок фонду екстрених обставин (тис. дол.)

НАЙМЕНУВАННЯ ОПЕРАЦІЇ	ОСНОВНИЙ КОШТОРИС	КОШТОРИСНИЙ РЕЗЕРВ	ПРОЕКТНИЙ КОШТОРИС
Дизайн	\$500	\$15	\$515
Код	900	80	960
Випробування	20	2	22
Всього	\$1420	\$97	\$1517
Резерв управління	—	—	—
Разом	\$1420	\$97	51567

3. Управління ризиками, які неможливо передбачити

Джерела непередбачуваного ризику

1. Нова незнайома технологія

2. Виконання завдань, з якими раніше ніколи не працював ні менеджер проекту, ні учасники команди
3. Параметри проекту

Адаптивні моделі менеджменту проектів:

1. До кожного завдання підходять повторно (декілька разів). Це називається ітеративний підхід.
2. Цикли перевірки є короткими.
3. Наголос на ранньому отриманні результату.
4. В проекті повинні працювати люди, здатні вчитись і пристосовуватись.
5. Менше використовуються інструменти прийняття рішень, які передбачають прогнози на майбутнє.

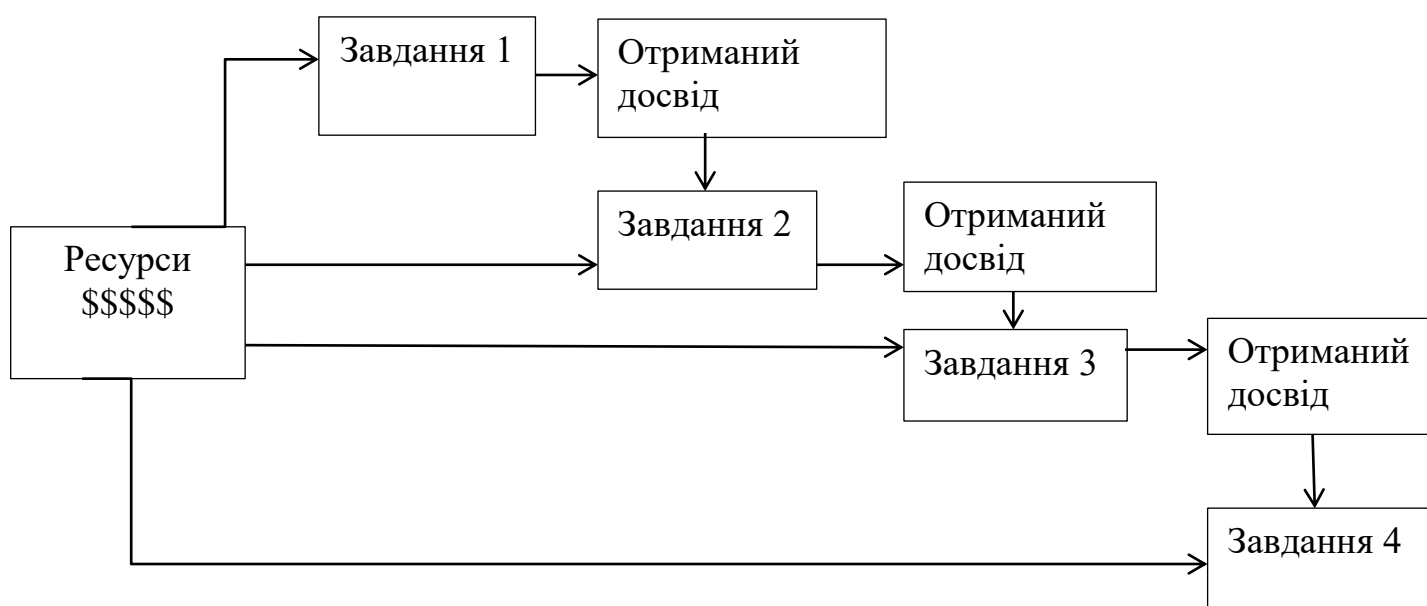


Рис. 5 – Адаптивна модель менеджменту проектів

Завдання

1. Можливість ризиків і відповідне їм зростання витрат змінюються протягом життєвого циклу проекту. Яке значення цього явища для керуючого проектом?
2. Чому важливо призначати відповідального за ризик?
3. Переваги і недоліки кількісної оцінки ризиків?
4. Якщо проект ретельно спланований, проектні ризики можна / не можна усунути. Поясніть.

Лекція 5.

Управління міжнародними проектними командами

1. Формування і розвиток ефективних проектних команд. Проведення нарад

2. Управління конфліктами в проектній ситуації
3. Налагодження співпраці. Труднощі проектних команд

На самостійне вивчення: Що таке тім-білдінг?

1. Формування і розвиток ефективних проектних команд. Проведення нарад

Сила команд виражена в терміні «синергізм», похідному від грецького «сінергос» - спільна робота. Існують позитивний і негативний синергізм. Сутність позитивного синергізму полягає у фразі: «Ціле більше суми його окремих частин». Відповідно, при негативному синергізмі ціле менше суми його окремих частин. Математично ці два стани виражаються рівняннями:

Позитивний синергізм: $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10$.

Негативний синергізм: $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2$ (або навіть -2).

Завдання менеджера проекту під час **першої офіційної зустрічі** учасників проекту:

- Чітко виділити, хто входить до команди проекту.
- Ознайомити команду з паспортом проекту і пояснити його вміст.
- Добитися, щоб усі учасники команди однозначно зрозуміли завдання проекту.
- Пояснити команді, чому проект важливий.
- Описати доступні для команди ресурси.
- Розказати про заохочення для команди.
- Представити учасників команди.

П'ятиступінчаста модель розвитку команди

1. Формування.
2. Сум'яття.
3. Нормалізація.
4. Виконання.
5. Розпуск.

Оптимальні умови для команди

- У команді не більше 10 осіб.
- Члени команди висловлюють бажання працювати в проектній команді.
- Члени команди працюють над проектом від початку і до кінця.
- Члени команди працюють над проектом повний робочий день
- Члени команди є частиною організаційної культури, яка заохочує співпрацю та довіру.
- Члени команди підпорядковуються безпосередньо менеджеру проекту.
- У команді є фахівці у всіх необхідних областях.
- Проект являє собою цікаву задачу, яку хочеться виконати.

- Члени команди зібрані в одному місці, так, щоб їм легко можна було обговорювати всі проблеми, пов'язані з роботою.

2. Управління конфліктами в проектній ситуації

Функції менеджера у конфліктній ситуації

- Заохочення функціонального конфлікту
- Управління контрпродуктивним конфліктом. Варіанти поведінки менеджера при контрпродуктивному конфлікті:

1. Бути посередником у конфлікті
2. Бути арбітром в конфлікті.
3. Контролювати ситуацію
4. Змиритися з конфліктом.
5. Усунути конфлікт

Принципи запобігання і контролю за конфліктами:

1. Створіть клімат, який заохочує працівників обговорювати важкі моменти.
2. Уможливіть обговорення. Як вирішити проблему зразу, як тільки вона виникла?

Використовуйте наступні інструкції:

3. Намагайтесь вирішити конфлікт, концентруючись не на тому, хто винен, а на тому, що може бути зроблено.

3. Заохочення до співпраці. Труднощі проектних команд

Співпраця – це основа командної ефективності.

Поради для налагодження співпраці:

1. Обережно проводьте відбір учасників команди.
2. Доручіть учасникам той вид діяльності, який для них цікавий і цінний.
3. Публічно визнавайте внески окремих учасників.
4. Визнавайте цінність відмінностей, якщо вони служать спільним цілям.
5. Давайте учасникам команди можливість познайомитись.
6. Організуйте роботу так, щоб люди працювали поруч або разом.

Основні ускладнення пов'язані з функціонуванням команди:

1. Групове мислення

Деякі характерні риси цього явища такі:

- *Ілюзія непогрішності.*
 - *Прикрашання прийнятих рішень.*
 - *Негативне ставлення до не-членів групи.*
 - *Прямий тиск.*
2. Синдром обходу бюрократичних зволікань
 3. «Хвороба» підприємця
 4. Дух команди переростає в дух пристрасного захоплення

5. Переймається спосіб життя аборигенів

Завдання

1. Наступні дії повинні бути засновані на нещодавно виконаному проекті, в розробці якого ви брали участь. Це може бути студентський проект, робочий проект або позааудиторний проект.

а) Проаналізуйте розвиток команди, застосувавши п'ятиступінчасту модель і модель переривчастої рівноваги. Яка з них краще описує розвиток групи?

б) Проаналізуйте групу у світлі дев'яти ситуаційних чинників, що впливають на розвиток команди. Які чинники позитивно впливають на розвиток групи? Як група намагалася подолати негативні чинники? Що б ви зробили по-іншому, щоб подолати негативні чинники?

с) Проаналізуйте, наскільки ефективно група управляла зборами. Що групі вдалося? Що не вдалося? Якби групу формували знову, що б ви конкретно порекомендували групі з управління нарадами?

2. Припустимо, ви керуєте командою, до складу якої входять представники британського, мексиканського, бразильського та єгипетського дочірніх підприємств вашої компанії. Команда повинна ухвалити низку важливих рішень.

а) Які принципи ви б використовували для керівництва командою в процесі підготовки рішень?

б) Які заходи ви могли б здійснити, щоб підвищити згуртованість команди? Наскільки успішними, на вашу думку, були б ці заходи?

3. Вас призначили керівником команди — відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені.

Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

4. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся, хто які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

Чи можете Ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього?

Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою — отримати освіту — проект "Ліквідація безграмотності".

Лекція 6.

Оцінка і контроль міжнародного проекту

1. Система контролю за проектом
2. Підготовка звітів про стан проекту

1. Система контролю за проектом

Механізми контролю:

- Бюджет
- Перевірка якості
- Віхи проекту

Таблиця 1 – Місячний звіт по бюджету: липень

Категорії витрат проекту	реальні результати	заплановані в бюджеті результати	відхилення
накопичені запаси матеріалів	2500	2000	+500, позитивне
витрати на консультантів	30000	24000	-6000 негативне
витрати на відрядження	7700	9000	+1300 позитивне

Процес контролю складається з чотирьох етапів:

1. Розробка основного плану.
2. Вимірювання ходу роботи.
3. Порівняння плану і фактичних результатів.
4. Вживання заходів.

2. Підготовка звітів про стан проекту

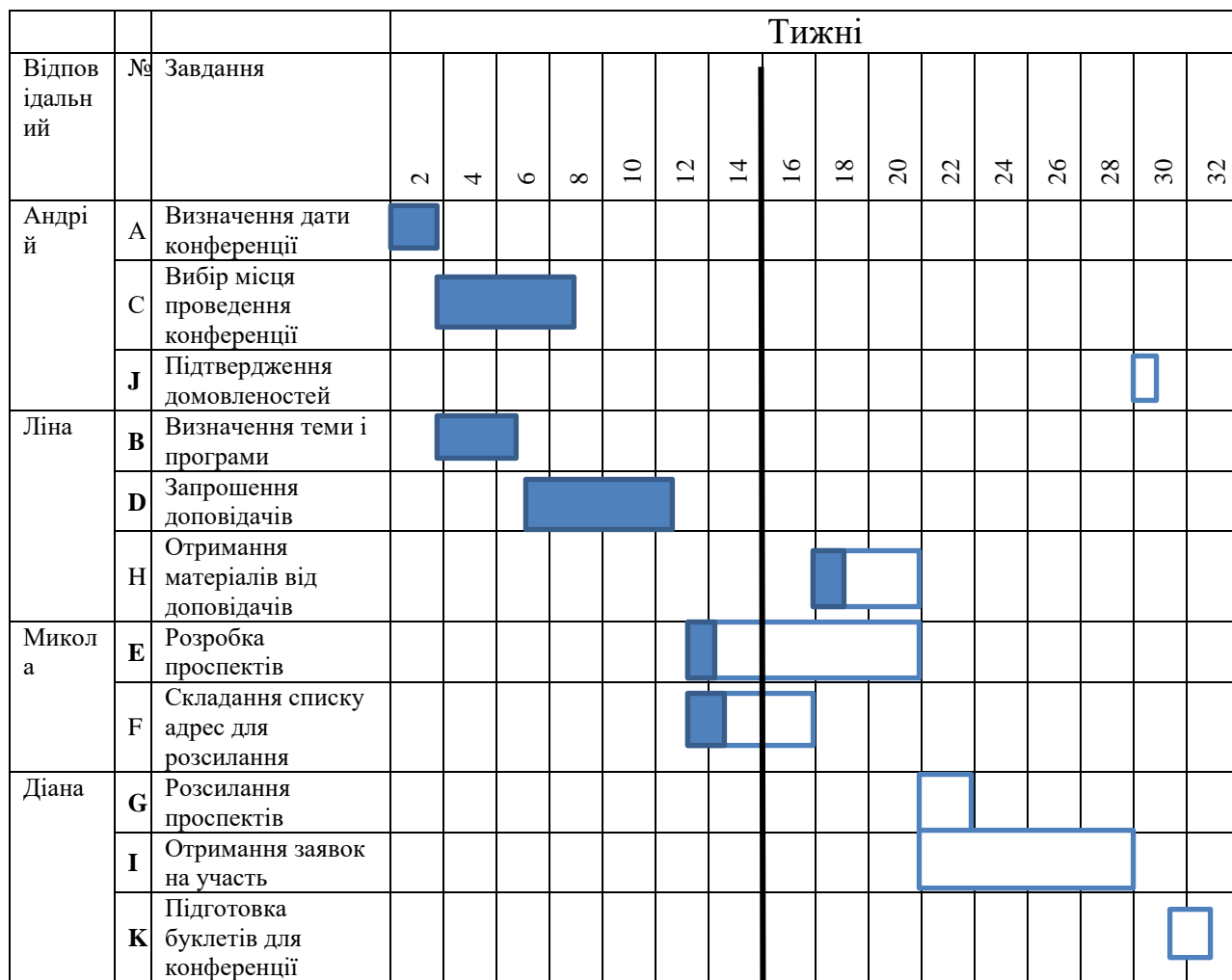
Існують три категорії звітів, які часто використовуються керівниками проектів:

- звіти про відхилення від плану,
- звіти про виняткові ситуації
- графік Ганта

Таблиця 2. Звіт про відхилення проекту від плану

Звіт про відхилення проекту від плану		Назва проекту			Керівник проекту		Дата	
Витрати		праця:			час :		інше :	
Завдання			Бюджет на даний період			Бюджет на даний момент		
Номер	Назва	Відповідальна особа	згідно з планом	реально	Різниця	згідно з планом	реально	Різниця
.								
.								
.								
Разом:								
Підготував:		Дата	Затвердив:		Дата	Аркушів _____ з _____		

Рис. 3 Звіт про заплановані завдання для кожного з членів робочої групи проекту



Графік сумарних відхилень від нормативних витрат будується за 5 кроків:

1. **Визначте роботу.**
2. Розробіть **графік роботи** і використання ресурсів.
3. Розробіть **кошторис**, розподілений за часом, з використанням наборів робіт, включених до операції. Кумулятивні значення цих кошторисів стануть основою і будуть називатися кошторисною вартістю робіт (BCWS).
4. На рівні наборів завдань **зберіть всі фактичні витрати** виконаних робіт. Ці витрати будуть називатися фактичною вартістю виконаної роботи (ACWP). Складіть кошторисні величини фактично виконаних робіт. Вони будуть називатися приведеною вартістю чи кошторисною вартістю виконаних робіт (BCWP).
5. **Порахуйте відхилення** за розкладом ($SV = BCWP - BCWS$) і відхилення вартості ($CV = BCWP - ACWP$).

ГЛОСАРІЙ

BCWS - Кошторисна вартість планованих робіт. Оцінка вартості запланованих ресурсів у кумулятивній основі, розбитою за часом.

BCWP - Кошторисна вартість виконаної роботи. Приведена вартість або первісна кошторисна вартість фактично виконаної роботи.

ACWP - Фактична вартість виконаної роботи. Сума витрат, пов'язаних з виконанням роботи.

SV - Відхилення в термінах (BCWP - BCWS)

CV - Відхилення вартості (BCWP - ACWP)

BAC - Кошторисна вартість по завершенні. Загальна кошторисна вартість опорного плану або рахунки витрат проекту.

EAC - Розрахункова вартість по завершенні. Включає витрати на справжній момент плюс переглянуті розрахункові витрати решти робіт

FAC - Прогнозовані розрахункові витрати по завершенні

VAC - Відхилення при завершенні (BAC - EAC або BAC - FAC). Показує очікуваний фактичне перевищення витрат або недовикористання коштів по завершенні



Рис. 4 - графік сумарних витрат

Завдання

Дайте коротку відповідь на наступні питання:

А) Як часто для вашого проекту доцільно складати звіти про виконання робіт?

Б) Яку інформацію треба включати у ці звіти?

В) На які відхилення від плану треба негайно реагувати, а які можуть вважатись допустимими (приклад)

Г) Хто буде складати звіти? Хто їх буде переглядати і затверджувати?

КЕЙСИ

Кейс 1. Організація муніципального лінгвістичного центру

В останні роки все більшої популярності набувають школи іноземних мов, зокрема, англійської. Існує кілька цільових груп, які найбільшою мірою формують попит на послуги таких шкіл:

- батьки, які бажають щоб їхні діти вивчали іноземну мову з раннього віку (мінімум з трьох років). Багато хто з них, навіть віддаючи дитину до школи, де передбачено вивчення іноземної мови з першого класу, бажають відвідувати додаткові заняття;
- підприємці, які мають ділові контакти з іноземними партнерами;
- фахівці у різних галузях (інженери, лікарі, психологи та ін.), яким необхідно працювати зі спеціальною літературою іноземними мовами;
- особи, які планують виїхати за кордон або для роботи, або для продовження освіти.

У зв'язку з цим було запропоновано організувати на базі Середньої школи №104 м. Львова лінгвістичний центр "Blueplanet". Школа готова виділити для цього проекту 6 аудиторій загальною площею 200 кв. метрів у другій половині дня.

Очікувані результати запропонованого проекту:

- отримання школою додаткових фінансових коштів на вирішення своїх поточних завдань;
- формування у дітей та дорослих інтересу до вивчення іноземних мов;
- задоволення потреб мешканців свого мікрорайону та прилеглих районів у відповідних освітніх послугах;
- створення нових можливостей для додаткової освіти учнів школи №104, а також удосконалення їх успішності з іноземної мови.

Завдання до кейсу:

1. Виділіть основні фази життєвого циклу даного проекту.
2. Проаналізуйте зацікавлені сторони проекту та сфери їхніх інтересів.

Кейс 2. Порятунк чилійських шахтарів

13 жовтня 2010 року майстер Луїс Урсуа вийшов з рятувальної кабіни і під грім аплодисментів вигукнув «Віва, Чилі!». Він був останнім з 33 шахтарів, яких урятували після 70-тиденного полону під землею на глибині 600 метрів. Після обвалу робітники опинились у пастці на нижніх рівнях шахти, спершу без будь-якого контакту з поверхнею – ніхто не знав про їхню долю. Їхній порятунок – це історія про відвагу, винахідливість, і, врешті-решт, про один з найбільш успішних проектів останніх часів.

5 серпня 2010 року команда робітників шахти Сан Хосе з видобутку золота і міді (північ Чилі) якраз добула свою зміну до половини, коли раптом здригнулась земля і частина тунелів обвалилась, ув'язнивши 33 шахтарів у нижній галереї шахти. Хоча їм безпосередньо нічого не загрожувало, але вони перебували на глибині більше ніж

півкілометра від поверхні. Найгірше те, що в них не було можливості повідомити про себе, отож їхня доля залишалась таємницею і для їхніх сімей, і для рятувальників. У таких умовах основною метою було виживання – невеликі запаси їжі, які в них були з собою, вдалось розтягти на 17 днів, доки рятувальники не змогли просвердлити дірку у стелі їхнього тунелю. Після виявлення шахтарів було розгорнуто величезну рятувальну операцію.

Перше завдання – не дати шахтарям померти. Через вузький канал вдалось передати їжу, воду, кисень, ліки, одяг та інші необхідні речі. Окрема група відповідала за комунікації з шахтарями, передаючи їм повідомлення від родин і намагаючись їх підбадьорити, а в цей час проектна команда розробляла можливий план порятунку.

Ситуація була критична. Поміж важливих проблем, які вимагали негайного практичного вирішення, були наступні:

1. Як визначити конкретне місцезнаходження шахтарів?
2. Як швидко до них добратись?
3. Як безпечно їх евакуювати?

Тунелі при обвалі постраждали так сильно, що для того, щоб просто викопати прохід до шахтарів, потрібно було б кілька місяців. Завданням рятувальної операції було евакуювати робітників якнайшвидше. Американсько-чилійська компанія Geotec Boyles Brothers збирала критично необхідні ресурси по всьому світі. Дві компанії з західної Пенсільванії, які мали досвід роботи з шахтовими завалами, були долучені до проекту. Кур'єрською службою була доставлена спеціальна бурова установка, яка могла просвердлити достатньо широку діру, щоб у неї могла пролізти людина. Служба UPS привезла цю установку безкоштовно всього за 48 годин. Загалом UPS протягом операції перевезла більше ніж 22 тонни необхідного устаткування. Рятувальну кабінку сконструював інженер NASA Клінтон Крег і його 20 підлеглих, чиєю метою було придумати і розробити спосіб евакуювати шахтарів на поверхню по одному.

У середині серпня на місце аварії прибули лікарі NASA і експерти підводного флоту США, які слідкували за фізичним і психологічним здоров'ям шахтарів. На основі свого досвіду щодо психічного і інтелектуального тиску, що виникає під час перебування у тривалій ізоляції, вони розробили режим дня і спеціальні вправи для шахтарів, які повинні були надати їм відчуття впорядкованості і відповідальності за певні обов'язки. Шахтарі знали, що їх намагаються врятувати, але вони не мали ані найменшого уявлення про технічні проблеми, які виникали на кожному кроці. Тим не менш, маючи контакт з поверхнею, вони були в курсі останніх новин.

Експерт з буріння Джеф Харт був відкликаний з Афганістану, де він допомагав знаходити воду. Його завданням стало управління спеціальною бурильною установкою. 33 дні поспіль він пробурював тверді породи, щоб дістатись до шахтарів у пастці на нижніх рівнях шахти. Задіяно було 3 бурильні машини, які пробурювали ходи у різних напрямках. Лише 17 вересня бурильна установка Харта досягла тунелю з шахтарями, але діаметр отвору був лише 12 см. Для капсули було потрібно хоча б 63 см – розширити отвір настільки можна було лише за кілька тижнів. Тим не менш це

вже був успіх. Завдяки досвіду і вмінням гірників вдалось мінімум на два місяці скоротити час, який, як прогнозували експерти, був потрібен для цієї фази операції.

Перша рятувальна капсула «Фенікс» прибула на місце аварії 23 вересня – ще дві капсули були в процесі будівництва і за графіком повинні були бути привезені за два тижні. Капсула «Фенікс» нагадувала циліндричну трубу. Її довжина була майже 4 метри, вага майже 500 кг, а діаметр всередині лише 55 см. У ній був кисень, спеціальні кріпильні ремені і засоби зв'язку, а також знімні колеса. Загальна ідея була наступна: капсула достатньо мала, щоб прослизнути у пробурений отвір, але достатньо велика, щоб одна людина могла у ній вміститись. Для того, щоб кожен з 33 шахтарів гарантовано помістився у капсулу, їх посадили на рідку дієту і розробили комплекс вправ, який вони мусили виконувати, доки на поверхні закінчували фінальні приготування.

Нарешті, після пробного тестування проектна команда вирішила, що отвір достатньо безпечний для спроби евакуації і перша капсула Фенікс була запущена. Спершу капсула опустила вниз добровольців – парамедика і експерта-рятувальника, які повинні були координувати рятувальну операцію. Перший врятований шахтар ступив на поверхню опівночі 13 жовтня. Менш ніж за 22 години потому останнього з них, начальника зміни майстра Урсуа витягли на поверхню, завершивши цей небезпечний рятувальний проект.

Рятувальна операція у Чилі стала одним з найбільш успішних надзвичайних проектів у новітній історії. Вона була яскравим прикладом вміння людей працювати разом, знаходити ресурси, отримувати підтримку і використовувати інновації для гуманітарних цілей. Завдання, які стояли перед командою, були надзвичайно складні: перш за все, технічні проблеми, пов'язані просто зі знаходженням шахтарів і встановленням з ними контакту; по-друге, визначення способу, яким чином їх можна безпечно евакуювати; по-третє, забезпечення фізичного і психологічного здоров'я шахтарів; і нарешті, розробка і використання новітніх технологій, які до цього ніколи не застосовувались. В цих складних умовах рятувальна команда демонструвала чудеса, евакуювавши 33 шахтарів живими і здоровими.

Запитання до кейсу

1. Історія врятування чилійських шахтарів є прикладом використання менеджменту міжнародних проектів у сучасних умовах. А у яких ще сферах можна застосовувати проектний менеджмент? Наведіть приклади.
2. Успішний менеджмент проекту вимагає чіткої організації, ретельного планування і хорошого виконання. Яким чином ці стадії життєвого циклу проекту відображені у кейсі?

Кейс 3. Підвищення ефективності діяльності університету.

Ви є студентом класичного університету. У кожному університеті можна виділити три групи процесів:

- основні бізнес–процеси;

- забезпечувальні процеси;
- процеси управління.

Результатом основних бізнес-процесів вищого навчального закладу можуть бути освітні послуги та продукти, науково-технічні розробки, інноваційна продукція. Завданням забезпечувальних процесів є ресурсне забезпечення усіх інших типів процесів. Процеси управління – це керівництво діяльністю університету.

Наприклад, в університеті можна виділити 6 основних бізнес-процесів:

1. Підготовка та організація навчального процесу.
2. Залучення абітурієнтів.
3. Організація приймальної кампанії.
4. Реалізація навчального процесу.
5. Організація науково-дослідної діяльності студентів.
6. Робота з випускниками.

До забезпечувальних процесів відносять:

1. Адміністративно-господарське забезпечення.
2. Матеріально-технічне забезпечення.
3. Кадрове забезпечення.
4. Фінансове забезпечення.
5. Забезпечення інформаційної інфраструктури.
6. Забезпечення безпеки ресурсів, персоналу та студентів.

У групі процесів управління виділяють:

1. Управління фінансами.
2. Управління персоналом.
3. Управління майном.
4. Управління інформацією.
5. Управління маркетингом.
6. Управління якістю.

Завдання до кейсу:

Запропонуйте кілька ідей проектів для кожної групи процесів (основних бізнес-процесів, забезпечувальних процесів, процесів управління), які, на вашу думку, підвищать ефективність діяльності університету.

Основні вимоги до ідей – максимальна реалістичність, прогнозованість у часі, привабливість, певний час початку і/або закінчення проекту

Кейс 4. Планування проекту для будівельної компанії «Гарант Девелопмент»

Частина 1.

Григорій пропрацював у будівельній компанії «Гарант Девелопмент» уже п'ять років, в основному на адміністративних посадах. Три місяці назад Григорію повідомили, що його переводять у відділ управління проектами. Григорій дуже зрадів, бо ж робота над проектами – це прямий шлях до підвищення. Усі керівники з вищої ланки у «Гарант Девелопмент» колись починали сходження з якогось вдалого проекту.

Григорій зустрівся зі своїм начальником, Юрієм, який розказав про нові обов'язки Григорія щодо нового будівельного проекту, який їм щойно замовили. Цей проект

полягав у побудові невеликого приміщення для комерційних потреб. Власники планували відкрити в ньому маленький торговий центр, оскільки розташування було вигідне – якраз напроти гуртожитків університету. Розмір ділянки і витрати на будівництво зумовили масштаб проекту – це мало бути приміщення на чотири магазини, приблизно однакового розміру. Це була основна вимога замовника. Всі інші питання щодо забудови лишались на розгляд будівельної компанії.

Григорію тепер потрібно розробити адекватний план проекту, продумавши основні види діяльності. Наразі він намагається виокремити усі загальні види діяльності, не вдаючись у деталі, тобто виписати основні кроки будівництва приміщення.

Питання

1. Продумайте структуру розбиття робіт (WBS), виокремивши мінімум 20 кроків, які треба зробити, щоб здійснити проект. Як зазначено у кейсі, не вдавайтесь у надмірну деталізацію, продумайте загальні види діяльності. Визначте послідовність виконання робіт.

2. Припустімо, тепер вам треба визначити тривалість виконання кожного виду робіт. Як для цього можна використати наступні підходи: а. Оцінка експерта; б. Минулий досвід; в. Математичні розрахунки? Який з підходів ви вважаєте найкориснішим?

Частина 2.

Григорій управляє проектом уже цілий рік. Його дуже турбує той факт, що роботи сильно відстають від графіка. Кілька накладок, запізнення з підвозом будівельних матеріалів, погана погода і інші непередбачувані обставини спричинили одну затримку за іншою. Початковий план передбачав, що проект має тривати 16 місяців (тобто, закінчитись уже через 4 місяці), але керівник будівельної ділянки запевнив Григорія, що вони аж ніяк не вкладуться в цей термін. Запізнення з завершенням робіт має кілька поганих наслідків – і для «Гарант Девелопмент», і для Григорія. Для компанії кожен тиждень затримки поза обумовлену дату означає виплату неустойки. Для Григорія особисто невдача на першому ж проекті дуже негативно позначиться на кар'єрних перспективах.

Григорій переговорив з начальником про можливі варіанти. Позитивним є те, що на цьому проекті компанія отримала прибуток трохи більший від звичайного, тому начальство виділило Григорію додаткові 30 000 дол. до загального бюджету проекту, які можна використати за потреби. Але погано, що дата завершення проекту є фіксованою і не може бути перенесена без великого штрафу – а «Гарант Девелопмент» до цього не готова. Тобто завдання у Григорія чітке – можна використати додаткові гроші, але додаткового часу не буде.

Григорій уже призначив зустріч з керівником будівельної ділянки і іншими важливими членами команди, щоб обговорити можливість ущільнення розкладу. Він вже прорахував, що можна дещо пришвидшити роботи і наблизитись до планованої

дати здачі об'єкту, але це вимагатиме значних витрат. Йому треба обговорити це з членами команди і зважити – чи є сенс ущільнювати розклад?

Питання:

1. Наведіть аргументи за і проти ущільнення розкладу.
2. Уявіть, що ви начальник Григорія на цьому проекті. Як би ви порадили йому діяти? Що треба прийняти до уваги, перш ніж ущільнювати розклад?

Кейс 5. Будівництво туристичного центру

Компанія «Діалог-тур» розташована у Львові та орієнтується на внутрішній український туризм і спеціалізується на підготовці та продажі недорогих, але цікавих турів. Компанія регулярно проводить збірні тури та екскурсії Львовом, Замками Львівщини, Карпатами, Закарпаттям та Поділлям. В асортименті компанії більше 100 власних ексклюзивних турів, які включають не лише популярні маршрути, але й чимало маловідомих туристичних об'єктів. Також компанія співпрацює з місцевою владою для розвитку більш привабливих туристичних напрямів.

В останні два роки у компанії спостерігається зростання продажів внутрішніх турів. У зв'язку з цим дилерська компанія зіштовхнулася із проблемою обслуговування нових клієнтів. Потужності туристичного центру перестали справлятися з обсягом звернень. Це веде до збільшення термінів очікування клієнтів у черзі, зниження якості обслуговування та, як наслідок, до втрати лояльності клієнтів та погіршення іміджу компанії. Керівництвом туристичної компанії прийнято рішення ініціювати проект створення та введення в експлуатацію нового туристичного центру в Тернополі.

Завдання до кейсу:

1. Сформулюйте генеральну мету даного проекту.
2. Виділіть короткострокові цілі проекту.
3. Сформулюйте комплекс завдань, які необхідно вирішити під час реалізації проекту будівництва нового туристичного центру

Кейс 6. Новий Орлеан і уроки урагану «Катріна»

Новий Орлеан, штат Луїзіана, США, - місце проведення карнавалу «Марді Гра», улюблений притулок для джазових музикантів та місто, що володіє потужною спадщиною мистецтва, культури та кулінарних традицій. Будучи всесвітньо відомим туристичним центром, Новий Орлеан щорічно залучав від 8,5 до 10 мільйонів відвідувачів і створював близько 800 000 робочих місць. Туризм був другою за величиною галуззю регіону.

29 серпня 2005 року ураган "Катріна" категорії 5 обрушився на Новий Орлеан, завдавши значних руйнувань і порушень у інфраструктурі міста. Річка Міссісіпі розлилась і затопила низинні райони міста – до 80% Нового Орлеана затонуло. Міжнародні засоби масової інформації продемонстрували світовій аудиторії картину

смерті, руйнування та хаосу. Незважаючи на попередження, евакуація була погано спланованою та скоординованою. Багатьох туристів скерували до притулків або просто порадили самостійно покинути територію. Через обмежену інформацію та поганий доступ до транспорту багато людей просто залишилися на місці. Евакуація в останню хвилину спричинила затори на автомагістралях та створила величезні черги на заправних станціях. Міські чиновники втратили контроль над ситуацією - мало хто очікував настільки серйозну подію, незважаючи на масштабні навчання з ліквідації наслідків стихійних лих, проведених за рік до того, які ґрунтувалися на сценарії, що надзвичайно нагадував ураган «Катріна».

Спершу пошуково-рятувальним роботам перешкоджало прибуття води та накопичене сміття, оскільки житлові будинки, інфраструктура та комунальні мережі зазнали значних руйнувань. Маючи мало достовірної інформації, ЗМІ в основному траснєлювали картини трагедії, соціальної напруги, мародерства та хаосу в Новому Орлеані. Умови для потерпілих погіршилися, а порядок надання допомоги ускладнився через труднощі з доступом до міста. Серйозною проблемою стала антисанітарія та можливі спалахи хвороби.

Доки чиновники обговорювали, що краще: відновити Новий Орлеан чи перемістити його в інше місце, мешканці та волонтери повернулися, щоб розпочати операції з прибирання. Хоча деяким туристичним операторам вдалося швидко відновити послуги, інфраструктура була в поганому стані. Готелі, аеропорти, музеї, розважальні заклади та ресторани зазнали значних руйнувань. Не маючи житла та негайних можливостей працевлаштування, багато працівників переїхали з міста. Заплановані зустрічі, конференції та фестивалі були скасовані або перенесені на невизначений час.

Для малого туристичного бізнесу відновлення виявилось надзвичайно складним. Хоча уряд допомагав у видаленні сміття, надавав гранти та субсидії на рекламу та маркетинг, відновлення туристичної індустрії та її позитивного іміджу виявились складними. "Відродження Луїзіани" було значно затримано через активний сезон ураганів, який змусив потенційних туристів насторожитися. З відкриттям готелів, ресторанів та парків туризм повертається, але туристи не бажають витратити гроші як колись. Фізична реконструкція міста ще далека від завершення, і багато мешканців та фірм так і не повернулися. Хоча Новий Орлеан залишається цікавим містом, його відновлення як національного та міжнародного напрямку для туристів вимагає впевненості у подальшому відновленні та відповідних заходах безпеки та безпеки.

Завдання до кейсу:

1. Місцевий уряд провадив підготовку до можливих стихійних лих (наприклад, відповідні навчання) і мав план управління ризиками, але очевидно, цього виявилось не достатньо ні для утримання туристичної галузі, ні для забезпечення порядку в місті загалом. Які висновки може зробити місцева влада з урагану «Катріна» щодо подальшого планування ризиків?
2. Які висновки з урагану «Катріна» може зробити туристичний бізнес? Як це вплине на управління ризиками у туризмі?

3. Чи український туристичний бізнес повинен враховувати ризики стихійних лих при розробці своїх проектів? Які?

Кейс 7. Kerzner Office Equipment

Ембер Бріггс нервово глянула на годинник, займаючи місце на чолі великого столу в кафетерії Kerzner Office Equipment. На годиннику було вже 15.10, а лише 10 осіб з 14 прийшли на перші збори групи фахівців. У цей момент ще двоє квапливо зайняли свої місця, бурмочучи вибачення. Бріггс кахикнула і відкрила збори.

Kerzner Office Equipment

Kerzner Office Equipment базується в м. Чарльстон, Південна Кароліна. Фірма займається виробництвом і продажем high-end офісних меблів та обладнання. Фірма постійно розросталася в перші п'ять років свого існування. У ній працювало понад 1400 робітників. Потім через початок спаду Kerzner змушена була звільнити 25% працівників. Це був болісний період для компанії. На посаду нового генерального директора (СЕО) запросили Джастіна Таббса, і справи повільно пішли на лад. Таббс був прихильником участі працівників у проектах і реорганізував роботу компанії за принципом самоврядних команд. Компанія незабаром представила нову лінію ергономічних меблів, спроектовану для зниження втоми в спині і в руках. Це обладнання користувалося величезним успіхом, і Kerzner стала лідером галузі. В даний час в компанії працює 1100 робітників, недавно газета «Charleston Post and Courier» вдруге поспіль назвала її в 10 кращих фірм, що працюють в Південній Кароліні.

Ембер Бріггс

Ембер Бріггс - 42-річний фахівець з людських ресурсів, працює у фірмі останні 5 років. За цей час займалася наймом, підготовкою, мотивацією і створенням команд. Девід Браун, віце-президент з людських ресурсів, призначив Бріггс відповідальною за організацію святкування 10-річного ювілею Kerzner. Вона із задоволенням взялася за проект, оскільки підпорядковувалася безпосередньо топ-менеджменту.

Таббс коротко розповів їй про цілі святкування. Він особливо підкреслив, що ця подія має запам'ятися і що потрібно відзначати успіхи, досягнуті фірмою після періоду труднощів. Більш того, він сказав, що нещодавно прочитав книгу про організаційну культуру і вважав, що такі заходи важливі, так як розкривають цінності фірми. Далі він сказав, що йому хотілося б, щоб святкування було підготовлено та проведено так, як цього бажають рядові працівники, а не топ-менеджмент. Тому їй спеціально виділили команду з 14 працівників – представників кожного відділу – для організації і планування святкування ювілею. Через 3 місяці їй команда повинна представити керівництву попередній план і кошторис святкування. Таббс сказав, що при складанні кошторису треба орієнтуватися на суму у 150 тис. дол. Таббс пообіцяв

надавати Бріггс будь-яку посильну допомогу і ще раз наголосив на необхідності того, щоб святкування пройшло добре.

Незабаром після розмови з Таббсом Бріггс отримала список членів своєї організаційної команди і зв'язалася з ними по телефону та електронною поштою. Вона насилу знайшла місце для проведення зборів. Її кабінет не міг вмістити всіх, а всі кабінети для нарад були або зайняті, або ремонтувалися. Її вибір зупинився на їдальні, яка ближче до вечора, як правило, була вільна. Перед зборами вона на великому аркуші написала порядок денний і повісила його так, щоб усі бачили (див. табл. 1). З урахуванням того, що всі були зайняті своєю основною роботою, на збори відводилося тільки одну годину.

Табл.1. Організація святкування ювілею

Порядок денний	
3.00	Вступна частина
3.15	Короткий опис проекту
3.30	Основні правила
3.45	Розклад наступних нарад
4.00	Закінчення зборів

Перша нарада

Бріггс розпочала нараду словами: «Здрастуйте! Мене звать Ембер Бріггс, я з відділу кадрів. Мене призначили відповідальною за підготовку святкування 10-річного ювілею Kerzner. Керівництво хоче, щоб це була знаменна подія, при цьому їм хотілося б, щоб це було наше спільне свято. Ось чому вас тут зібрали. Кожен з вас є представником одного з відділів, і наше завдання – спільно скласти план і організувати відзначення ювілею». Далі вона оголосила порядок денний і попросила всіх представитися. Першою це зробила висока рудоволоса жінка, що сиділа праворуч від Бріггс. Вона сказала: «Здрастуйте. Я Кара Міллер з відділу пластиків. Мені здається, мій начальник відрядив мене в цю команду, тому що вечірки, які я влаштовую, користуються величезним успіхом у моїх колег». І далі кожен сказав кілька слів про себе. Ось деякі приклади:

«Я Майк Уелс з відділу експлуатації обладнання. Я не знаю, чому я отримав це завдання. У моєму відділі справи йдуть не дуже добре, тому начальник велів мені сюди прийти».

«Я Меган Плінскі з відділу внутрішніх продажів. Я сама попросилася в вашу команду. Мені здається, що планувати велике свято неймовірно цікаво».

«Я Нік Псайс з відділу бухгалтерського обліку. Начальник сказав, що одна людина з нашого відділу має взяти участь. Це була моя черга».

«Я Рік Фенна. Я єдиний з відділу постачання, хто працює у фірмі з самого початку. Ми пройшли через важкий період, і я думаю, важливо відсвяткувати наші досягнення».

«Я Інґрід Хедстром з відділу експортних продажів. Я думаю, що ідея відсвяткувати - це прекрасно, однак хочу вас попередити, що більшу частину наступного місяця я буду у відрядженні за кордоном».

«Я Еббі Белл з технологічного відділу. Вибачте за запізнення, у мене у відділі багато роботи».

Брігґс позначила імена двох відсутніх і попросила всіх присутніх перевірити, чи правильно вона записала номери їх телефонів та адреси електронної пошти. Потім вона коротко розповіла про зустріч з Таббсом і про те, що їм потрібно надати керівництву план святкувань через 10 тижнів. Вона сказала, що розуміє, як всі вони зайняті, і що її завданням є якомога ефективніше управління проектом. При цьому вона ще раз підкреслила важливість проекту і те, що він має суспільну значимість.

Далі вона зупинилася на основних правилах і підкреслила, що відтепер усі збори будуть починатися вчасно, і попросила заздалегідь ставити її до відома, якщо хтось не зможе бути присутнім. У першій частині проекту вона закликала сконцентруватися на п'яти ключових питаннях: коли, де, що, хто і скільки. Група пожвавилася, коли дізналася, що керівництво виділяє на святкування \$ 150 000. «Ось це буде вечірка!» - вигукнула Меган.

Далі Брігґс запропонувала домовитися про час проведення подальших нарад. У перебігу 15 хвилин присутні не прийшли ні до якого рішення, і вона попросила всіх надати до п'ятниці свої робочі розклади на наступний місяць. На основі отриманої інформації буде вибрано оптимальний час. На завершення вона подякувала всім присутнім за участь у зборах і попросила дізнатися думку їхніх колег про те, як слід відзначити ювілей. Вона оголосила, що обговорить індивідуально роль кожного учасника в проекті. Збори закінчилися о 4.00.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізуйте те, як Брігґс провела перші збори. Що варто було б зробити по-іншому?
2. З якими проблемами вона, ймовірно, зіткнеться при виконанні цього проекту?
3. Що можна зробити, щоб подолати ці проблеми?
4. Що їй потрібно зробити до наступних зборів?

Кейс 8. Franklin Equipment Ltd

Franklin Equipment Ltd (FEL) зі штаб-квартирою і основними виробничими потужностями, розташованими у Сен Джон, Нью-Брансвік, була заснована 75 років тому і займається виготовленням і складанням великих машин для будівельного бізнесу в Канаді в Maritime Provinces. Багато років виробничі лінії були стратегічно орієнтовані на створення каменедробильного обладнання для будівництва і

високошвидкісних автомагістралей, а також для інших галузей, де потрібно дроблення гірських порід. В даний час FEL проектує, виготовляє і збирає стаціонарні та пересувні каменедробильні установки, а також забезпечує технічне обслуговування свого обладнання і устаткування своїх конкурентів.

Ще з 1970-х FEL почала виходити за межі свого ринку в Maritime Provinces на загальний ринок Канади. В даний час у неї кілька офісів і виробничих підприємств по всій країні. Нещодавно FEL зробила узгоджені дії щодо виходу на міжнародний ринок.

Минулого місяця FEL підписала контракт на проектування і будівництво гірничо-переробного підприємства в Абу-Дабі. Чарльз Гейтенбі підписав цей контракт і став менеджером цього проекту. Проект розглядають як велику удачу, так як FEL протягом довгого часу намагалася вийти на ринок цього регіону, але їй ніяк не вдавалося пояснити замовникам, що FEL – канадська, а не американська фірма. Клієнти в цьому регіоні вважають, що все північноамериканські постачальники – це постачальники з США, і неохоче користуються їх послугами з політичних міркувань.

Проект такого масштабу зазвичай починається з відбору команди, відповідальних за різні аспекти проектування, виготовлення, доставки та установки продукту. Відбір учасників дуже важливий, оскільки проектування і виготовлення продукту багато в чому залежить від конкретних потреб клієнта. Наприклад, місцевість, тип порід, погодні умови, міркування логістичного характеру створюють особливі завдання для всіх стадій проектування і експлуатації підприємства. А також ставлення до охорони навколишнього середовища і умови праці різні у різних замовників і в різних регіонах.

Крім менеджера проекту, над проектом працюють головний проектувальник; керуючий по експлуатації, який управляє виготовленням та складанням на місці, бухгалтер, який відповідає за фінансові та кошторисні питання. Щоб робочий об'єкт був зданий вчасно і в рамках кошторису, всі ці фахівці повинні злагоджено працювати. Так як міжнародні контракти часто ставлять умову, щоб FEL використовувала місцевих фахівців для будівництва підприємства і готувала їх для подальшої роботи на підприємстві, в проектну команду включають фахівця з людських ресурсів. У такому випадку цей фахівець повинен розбиратися в тонкощах технічних специфікацій і використовувати свої знання для розробки методів відбору і оцінки конкретних навчальних цілей. Він також повинен розбиратися в трудовому законодавстві країни-замовника.

FEL розподіляє працівників до проектних команд на основі їх кваліфікації і можливості займатися розробкою конкретного проекту з урахуванням їх інших обов'язків. Зазвичай це означає, що будуть обрані ті працівники, які не завантажені роботою над іншими проектами. Наприклад, працівник, який закінчує один проект, швидше за все, отримає призначення в наступну проектну команду. Менеджер проекту, як правило, не вирішує, хто буде працювати в його команді.

Гейтенбі призначили менеджером проекту, так як це він уклав угоду про «Проект Абу-Дабі» і встановив хороші робочі відносини з замовником в Абу-Дабі. Гейтенбі

успішно керував кількома подібними проектами. Інші менеджери, які отримали призначення на розробку «Проекту Абу-Дабі»:

Білл Ренкінс, чудовий інженер-проектувальник,

Роб Перрі, фахівець з експлуатації, також відповідальний за виготовлення і установку,

Елейн Брудер, фахівець з фінансів та бухобліку,

Сем Стоунбрейкер, спеціаліст з людських ресурсів.

Кожен з них має великий досвід роботи над проектами.

Кілька років тому FEL почала звертатися за консультаціями в консалтингові фірми, щоб організувати більш ефективну роботу своїх проектних команд. Минулого місяця з однієї з цих фірм на роботу в FEL на посаду консультанта організації перейшов Карл Джоуб. Деякі менеджери, включаючи Гейтенбі, настільки високо оцінюють кваліфікацію Джоуба, що переконали топ-менеджмент FEL в необхідності запросити на роботу постійного внутрішнього консультанта. Джоуб був очевидною кандидатурою.

Так як Гейтенбі зіграв основну роль в запрошенні Джоуба на роботу в FEL, він радів можливості скористатися знаннями Джоуба для створення високоефективної команди «Проект Абу-Дабі». Він дуже пишався тим, що уклав цей контракт, і чекав, що його призначать керівником проекту. Він також знав, що успіх проекту зіграє ключову роль в його кар'єрі.

Гейтенбі зізнався Джоуба: «Цей проект дуже важливий для FEL і особисто для мене. Мені дуже потрібна ваша допомога у створенні високоефективної команди, здатної досягти мети і укластися в кошторис. Я бачив, що ви робили з командами на інших проектах, я сподіваюся, що ви зробите те ж саме для «Проекту Абу-Дабі». Якщо ви мені допоможете, то я теж про вас не забуду».

Джоуб змалював Гейтенбі план дій. Спочатку він поговорить з кожним членом команди окремо, щоб з'ясувати їхню думку один про одного, про плюси і мінуси участі в даному проекті. Потім будуть проведені загальні збори, на яких інформація, отримана з особистих бесід буде використана для створення вигляду команди і спільного бачення.

Спочатку Джоуб розмовляв з Брудер. Вона висловила сумнів щодо успіху проекту. Вона неохоче відповідала на його питання, і Джоуб не міг зрозуміти, чому. Правда, вона зізналася, що очікує перевитрат кошторису за багатьма пунктами і відставання від графіка по багатьом операціям. Так як вона не була знайома з Джоубом, вона не захотіла назвати конкретні труднощі. Хоча вона про це прямо і не сказала, Джоуб зрозумів, що вона не хоче брати участь в «Проекті Абу-Дабі». Джоуб гадав, що це може означати.

Наступним був Перрі, фахівець з експлуатації. Він працював в FEL вже 15 років і відразу заявив: «З цим проектом нічого не вийде. Не розумію, чому мене постійно призначають на один проект з Ренкінсом. Ми не можемо працювати разом, і ми терпіти один одного не можемо. Я його відразу не злюбив. Він постійно говорить, як

треба працювати. Я знаю, що у нього освіта краща, ніж у мене, і що він дійсно розумний. Але я теж розумний і я добре працюю. Нехай Ренкінс не робить з мене ідіота тільки тому, що у мене немає наукового ступеня. Скажу вам чесно, Ренкінс працює у нас всього 5 років, але це він винен в моїй проблемі з алкоголем і в тому, що я розлучився через це. Я розлучився рік тому і це вина Ренкінса ».

Далі Джоуб розмовляв з Ренкінсом, який заявив: «Мені все одно. що ви робите. Ми з Перрі просто не зможемо працювати разом. Протягом наступних дев'яти місяців роботи над проектом ми просто повбиваємо один одного. З першого дня моєї роботи в FEL Перрі мене ненавидить і робить все, щоб саботувати мої проекти. Нас зазвичай турбує те, що клієнти можуть вносити зміни в свої вимоги; тут цим буде займатися фахівець з виготовлення і експлуатації. Перрі ставить під сумнів все, що я роблю, вносить власні зміни в мої проекти, і це завжди гірше того, що я пропоную. Він абсолютно некерований. Клянуся, він ночами не спить і думає, як би зіпсувати мої креслення. Ні з одним іншим менеджером у мене немає таких проблем ».

Після всіх цих одкровень Джоуб був збентежений і не знав, чого чекати від зустрічі зі Стоунбрейкером. Однак той був цілком оптимістичний: «Мені подобаються міжнародні проекти, так як можна поїхати за кордон, познайомитися з іншою культурою. З нетерпінням чекаю початку робіт »

Коли Джоуб запитав Стоунбрейкера про здатність різних членів команди працювати разом, той відповів: «Ніяких проблем. Ми і раніше працювали разом, і не було ніяких проблем. Звичайно. Перрі та Ренкінс бувало лаялися і ображалися один на одного. Ренкінс може бути зарозумілим, а Перрі - впертим, але завжди вдавалося вирішити конфлікт. Крім того, вони обидва відмінні професіонали. Вони будуть розсудливі ».

Джоуб був в повному сум'ятті. За словами Гейтенбі, успіх проекту залежить від здатності Джоуба створити команду. Фахівець з фінансів не хоче брати участь в проекті. Інженер-проектувальник і фахівець з експлуатації зізнаються, що не переносять один одного, тому не можуть працювати разом. А спеціаліст з людських ресурсів, раніше вже працював над проектами з Перрі і Ренкінсом, прогнозує безхмарні відносини і відсутність проблем.

Джоуб ще раз зустрівся з Гейтенбі. Перед тим як обговорити план зборів, присвячених створенню команди, він запитав Гейтенбі, що той думає про здатність членів його команди працювати разом. Гейтенбі погодився, що Перрі та Ренкінс ворогують, і додав: «Тому ми вас і запросили. Ваше завдання – зробити так, щоб ворожнеча між цими двома не завадила успішній роботі над «Проектом Абу-Дабі». Ваше завдання – змусити їх добре працювати один з одним. Виконуйте ».

Зустріч закінчилася наступним діалогом:

Джоуб: Чому ви думаєте, що Перрі та Ренкінс будуть нормально працювати один з одним, якщо згадати всю передісторію? Які стимули у них є для цього?

Гейтенбі: Як вам відомо, FEL на початку кожного проекту вимагає офіційного узгодження цілей між менеджерами проектів і функціональними керуючими. Я вже

все обговорив з Брудер, Стоунбрейкер, Перрі і Ренкінсом. У Перрі та Ренкінса є чіткі цілі, які показують, що вони повинні працювати разом і співпрацювати.

Джоуб: Що буде, якщо вони не зможуть це виконати?

Гейтенбі: Я вже обговорював це з начальством. Якщо через два місяці у мене буде враження, що Перрі та Ренкінс не можуть працювати разом, то Ренкінс буде звільнений.

Джоуб: Перрі відомо від цього?

Гейтенбі: Так.

Завдання до кейсу

1. Оцініть критерії, за якими FEL відбирає працівників до проектних команд. Які позитивні результати дає такий підхід? Які проблеми в результаті виникають?
2. Чому особливо важливо, щоб учасники команди могли добре працювати і ладнати один з одним на міжнародних проектах, таких як «Проект Абу-Дабі»?
3. Обговоріть дилему, що стоїть перед Джоубом. Що Джоуб повинен порекомендувати Гейтенбі?

Кейс 9. Бухгалтерська фірма «Moss and McAdams»

Брюс Палмер працює в «Moss and McAdams» (M&M) 6 років і тільки що був призначений на посаду керуючого-бухгалтера. Його перше завдання – провести аудит Johnsonville Trucks. Він дуже задоволений, що в його команду включили 5 бухгалтерів, особливо **Зіка Олдса**, який раніше служив в армії, потім повернувся в Університет і отримав два дипломи – з бухобліку і з обчислювальної техніки. Він чудово розбирається у всіх новітніх розробках в області інформаційних фінансових систем і має репутацію фахівця, здатного по-новому підійти до вирішення проблем.

M&M є регіональною бухгалтерською фірмою з надійною репутацією, зі штатом із 160 працівників, які працювали в шести офісах в штаті Міннесота і Вісконсін. Головний офіс, де працював Палмер, розміщується в Грін Бей, штат Вісконсін.

Основними послугами M&M спочатку були загальний аудит і підготовка податкових документів. В останні два роки партнери вирішили більш активно переходити до консалтингового бізнесу. Планується, що в наступні п'ять років консалтинг мав дати 40% приросту прибутку M&M.

M & M функціонує в рамках матричної структури. Коли з'являється новий клієнт, для ведення його рахунків призначається менеджер. Менеджер може вести рахунки кількох клієнтів, залежно від розміру і масштабу роботи. Особливо це стосувалося проектів з підготовки податкових документів, коли досить часто менеджер працював з 8 – 12 різними клієнтами. Аналогічним чином старші бухгалтери спрямовувалися в команди, що займаються множинними фінансовими операціями.

Рубі Сендз була менеджером, відповідальним за розподіл персоналу між різними операціями в офісі в Грін Бей. Вона намагалася призначати персонал для роботи на різних проектах, але під керівництвом одного менеджера. Зробити це можна було не завжди, і іноді бухгалтерам доводилося працювати над проектами, очолюваними різними менеджерами.

Як і більшість бухгалтерських фірм, М & М мала ярусну систему просування по службі. Нових співробітників брали на роботу на посаду молодших бухгалтерів. Через два роки оцінювали їх роботу, і або вони змушені були залишити фірму, або отримували підвищення і ставали старшими бухгалтерами. Через 5-6 років після їх приходу у фірму розглядалося питання про їх просування на посаду менеджера з фінансових операцій. І, нарешті, після 10-12 років їх роботи у фірмі розглядали можливість їх підвищення до рангу партнера. Конкуренція на цьому етапі була дуже високою. В останні п'ять років всього 10 менеджерів з фінансових операцій стали партнерами. Але вже якщо працівник отримував цей статус, то він був гарантований на все життя: це було престижно, він отримував солідну надбавку до зарплати і користувався всіма привілеями. М & М мала репутацію фірми, орієнтованої на досягнення результату: рішення про просування по службі ґрунтувалися на тому, наскільки виконання роботи вкладається в терміни, наскільки вдається зберігати клієнтуру і який він приносить дохід. Рішення про просування ґрунтувалося на порівнянні роботи менеджера з фінансових операцій з роботою його колег.

Коли Палмер пропрацював над аудитом Johnsville протягом тижня, йому подзвонила Сендз і запросила зайти до неї в офіс. Там його представили **Кену Кросбі**, який нещодавно почав працювати в М & М. До цього він 9 років працював в одній бухгалтерській фірмі з числа «Великої П'ятірки». Кросбі запросили для управління спеціальними консалтинговими проектами. Сендз повідомила, що Кросбі домігся права на розробку великого консалтингового проекту для Springfield Metals. Це був великий успіх: М&М конкурувала з двома бухгалтерськими фірмами «Великої П'ятірки» за право на розробку цього проекту. Сендз далі сказала, що вони працюють над складом команди для Кросбі. Кросбі наполягав на тому, щоб Зіл Олдс був включений в його команду. Сендз пояснювала, що це неможливо, так як Олдс вже включений в команду, що займається аудитом Johnsville. Кросбі не поступався, наполягаючи на тому, що досвід і знання Олдса надзвичайно важливі для проекту Springfield. Сендз вирішила піти на компроміс і зробити так, щоб Олдс по половині дня працював над кожним з проектів.

У цей момент Кросбі повернувся до Палмера і сказав: «Ми вчинимо просто. Давай домовимося, що Олдс працює у мене першу половину дня, а у тебе другу. Упевнений, що якщо виникнуть проблеми, то ми їх розв'яжемо. Зрештою, ми ж працюємо в одній фірмі».

Шість тижнів потому

Всякий раз, згадуючи слова Кросбі: «Врешті-решт, ми ж працюємо в одній фірмі», Палмер був готовий кричати. Перші ознаки проблем з'явилися на першому ж тижні, коли Кросбі подзвонив і попросив дозволити Олдсу попрацювати над його проектом протягом всього четверга. Вони працювали з клієнтом, і присутність Олдса було необхідною. Палмер неохоче дав згоду, і Кросбі сказав, що він його боржник. Але коли наступного тижня Палмер попросив Кросбі віддати борг, той йому відмовив, сказавши, що в будь-який інший раз, але не на цьому тижні. Наступного тижня Палмер повторив спробу, але йому знову відповіли відмовою.

Спочатку Олдс з'являвся в офісі Палмера для аудиторської роботи рівно в 13.00. Скоро він почав систематично спізнюватися на 30 – 60 хвилин. Цьому завжди знаходилися вагомі причини. То він був на нараді в Спрінгфілд і не міг піти, то на виконання термінового завдання пішло більше часу, ніж було заплановано. Одного разу Олдс запізнився на годину через те, що в ресторані, куди Кросбі запросив на обід всю команду, їх повільно обслуговували. Спочатку Олдс компенсував свої запізнення, затримуючись на роботі після закінчення робочого дня, але це створювало для нього домашні проблеми.

Можливо, Палмера хвилювало найбільше те, що в другій половині дня, коли Олдс працював у Палмера, його постійно діставали телефонні дзвінки та електронна пошта від Кросбі і членів його команди. Палмер міг заприсягтися, що кілька разів Олдс працював в офісі у Палмера над проектом Кросбі.

Палмер спеціально зустрівся з Кросбі, щоб обговорити ситуацію, що склалася, висловити свої претензії і вирішити проблему. Кросбі зробив вигляд, що дуже здивований і навіть ображений. Він пообіцяв змінити ситуацію, але все залишилося як і раніше.

У Палмера почалася параноя з приводу Кросбі. Він знав, що по вихідних Кросбі і Олдс грають у гольф, і уявляв, як Олдс лає проект Johnsville і говорить про те, наскільки нудний аудит. Найсумніше було те, що частково це було правдою. Проект Johnsville загруз в роботі, і команда починала відставати від графіка. Цьому сприяла і поведінка Олдса. Його робота була набагато гіршою за його звичайний рівень. Коли Палмер сказав про це Олдсу, той став виправдовуватися і захищатися. Правда, пізніше він визнав свою провину і пояснив, що йому дуже важко постійно перемикатися з консалтингу на аудит і знову на консалтинг. Він пообіцяв виправитися і на якийсь короткий проміжок часу дотримав свою обіцянку.

Останньою краплею став епізод, коли Олдс попросив дозволити йому піти з роботи в п'ятницю раніше, так як він хотів зводити сім'ю на бейсбольний матч. Виявилось, що Springfield Metals дали Кросбі квитки на гру, і той вирішив побалувати цими квитками свою команду. Палмер жахливо переживав, але був змушений відмовити Олдсу. Він відчував себе винним, коли слухав, як Олдс по телефону пояснює синові, чому вони не можуть піти на матч.

Палмер нарешті вирішив звернутися до Сендз з проханням втрутитися і вирішити проблему. Але коли він, набравшись сміливості, зателефонував їй, виявилось, що вона

буде на місці тільки наступного тижня. Поклавши слухавку, він подумав, що, може бути, все налагодиться саме собою.

Два тижні потому

Сендз несподівано з'явилася в офісі у Палмера і сказала, що їм потрібно поговорити про Олдса. Палмер зрадив, вирішивши, що тепер-то він їй про все розповість. Але й слова сказати не встиг, як Сендз розповіла, що напередодні у неї був Олдс, який зізнався, що йому дуже важко поєднувати роботу над проектами Палмера і Кросбі. Йому важко в другій половині дня зосередитися на аудиті, тому що він не допоможе перемкнутися з проблем, пов'язаних з консалтингом, які вони вирішували вранці. Він спробував працювати довше, намагаючись вкластися в час обох проектів, але це створює проблеми вдома. Суть в тому, що він знаходиться в постійній напрузі і не може впоратися з ситуацією. Він просив перевести його в команду Кросбі. Він не звинувачує Палмера ні в чому, навпаки, він про Палмера дуже високої думки. Просто консалтингова робота подобається йому більше, вона більш цікава. На закінчення Сендз сказала: «Ми говорили довго, і в результаті я з ним погодилася. Мені дуже неприємно так чинити, Брюс, але Олдс дуже цінний працівник, і я вважаю таке рішення кращим для фірми».

Завдання до кейсу

1. Як би ви відповіли на її рішення, якби були на місці Палмера?
2. Чи міг Палмер що-небудь зробити, щоб не втратити Олдса?
3. Які переваги і недоліки організації матричного типу виявляє дана ситуація?
4. Що б міг зробити менеджмент M&M, щоб більш ефективно вирішувати проблеми, подібні до описаної вище?

Кейс 10. Проект, що не вмирає

У вівторок зранку до кабінету свого начальника Богдан зайшов у дуже кепському гуморі. Не витрачаючи часу на ввічливі люб'язності, він одразу накинувся на Ольгу. «Якого біса це мене запрягли у проект «Диригент»? – спитав він, вимахуючи наказом про негайне переведення. Ольга чекала на щось подібне, але на хвилинку затнулася, підшуковуючи правильні слова.

Проект «Диригент» у компанії вже став своєрідною легендою. Майже два роки тому він розпочався як внутрішня перевірка бізнес-процесів, але й досі ніяких вагомих результатів не приніс. Цей проект не сприймали всерйоз, бо ж жодної конкретної пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у компанії його команда так і не сформулювала. Насправді, як вважав Богдан та й більшість працівників, цей проект був просто марнуванням часу. А тепер Богданові наказали до нього долучитись!

Він продовжував: «Олю, ну ти ж знаєш, це просто дармування моїх вмінь. Нічого з того «Диригента» не буде. Взагалі, начальство нас вічно душить економією, а на цей проект викидає гроші. Він як зачарований, як чахлик невмирущий якийсь»

Ольга засміялась: «Богдане, та все дуже просто. Ти хоч раз дивився на документацію проекту за його перші місяці?». Богдан заперечливо похитав головою. Ольга продовжувала: «Паспорт проекту і визначення масштабів хто підписував? Юрій Шапіро. Це він був першим менеджером цього проекту.»

Богдан зметикував одразу: «Юрій Шапіро? Віце-президент?»

«Ну так. Він пішов на віце-президента десь рік тому. А до цього піднімав «Диригента». Ти дійсно думаєш, що Юрій задушить власний проект, свою ідею? Потрібний чи ні, але «Диригент» ще нас переживе.»

Богдан застогнав: «Супер. І тепер мене туди підрядили, я мушу няньчитись з коханим Шапіро. І що мені накажеш робити?»

Ольга подивилась співчутливо. «Дивись, спробуй зробити, що зможеш. Бюджет проекту вже урізали, тобто начальство розуміє, що толку з нього немає. Просто закривати його наразі не хочуть»

«Пам'ятай,» - додала Ольга – «Проект не закривають, бо він подобається віце-президенту. Але це ж значить, що він його уважно пильнує. Будь-який твій успіх буде помічено. І наступне призначення вже буде пристойніше... Врешті-решт, гіршого точно не буде, куди вже гірше.»

Питання.

1. Який метод згортання проекту, очевидно, застосовує компанія у випадку з проектом «Диригент»?
2. Які проблеми з мотивацією і командною роботою виникатимуть у зв'язку з тим, що працівники підозрюють, що проект збираються згортати?
3. Навіщо віце-президент підтримує проект?

Література для вивчення дисципліни

Базова

1. Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Збаразька Л. О. та ін.]. - К. : [Центр навч. л-ри], 2008. - 168 с.

Допоміжна

1. Батенко, Людмила Павлівна та ін. Управління проектами: Навч. посібник / Л.П. Батенко; Олександр Анатолійович Загородніх; Вікторія Валеріївна Ліщинська. - К.: КНЕУ, 2004. - 232с.
2. Тарасюк, Галина Миколаївна. Управління проектами: Навч. посібник для студ. ВНЗ. - К.: Каравела, 2004. - 344с.
3. Гонtareва, Ірина Вячеславівна. Управління проектами: підручник / І.В. Гонtareва. - Харків: ХНЕУ, 2011. - 444 с.
4. Річард Ньютон. Управління проектами від А до Я – Х. 2007 180 с.
5. Герт Дітлхем Управління проектами в 2 томах – пер. с нем. К 2004 – 400с.
6. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК)

Інформаційні ресурси

1. Настанова до зводу Знань з управління проектами «Настанова РМВОК». 7-е видання. та стандарт з управління проектами. – доступно з <https://pmiukraine.org/pmbok7/>
- Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: <http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management>
2. Інтернет портал для управлінців – Доступно з: <http://www.management.com.ua/>
3. Розвиток бізнесу. Кейси - Доступно з: <http://www.management.com.ua/>

Питання до заліку чи екзамену

1. Які ознаки відрізняють проекти від інших видів бізнес-діяльності?
2. Наведіть приклади успішного і неуспішного проекту. В чому різниця між ними – як стосовно процесу управління, так і стосовно отриманих результатів?
3. Чому менеджер проекту повинен володіти лідерськими якостями? В чому основні відмінності між лідером і керівником?
4. Назвіть основні ознаки високоефективних проектних команд. Наведіть приклад такої команди.
5. Створіть Структуру розбиття робіт (WBS) для проекту «Написання курсової роботи».
6. З чого має складатись паспорт для проекту з розробки програмного забезпечення? Перелічіть необхідні елементи.
7. Навіщо потрібно створювати план завершення робіт за проектом ще до того, як розпочнеться власне робота над проектом?
8. Які ви знаєте методи аналізу потенційних ризиків на проекті. Назвіть переваги і недоліки кожного з них.
9. Які ви знаєте методи реагування на виявлені ризики. Наведіть приклад для кожного з них.

10. Назвіть основні переваги побудови мережевої діаграми і поясніть, чому це корисний управлінський інструмент.
11. Назвіть відомий вам спосіб визначення тривалості кожного завдання на проекті та перелічіть переваги і недоліки цього способу.
12. Яким чином можна скоротити критичний шлях на проекті?
13. Які використовуються інструменти для контролю за виконанням робіт на проекті?
14. Як можна використати діаграму Ганта для контролю за виконанням проекту. Назвіть переваги і недоліки цього методу.
15. Які бувають конфлікти у проектній команді? Наведіть приклади продуктивного і контрпродуктивного конфліктів.
16. Що менеджер може зробити, щоб допомогти вирішити контрпродуктивний конфлікт?
17. Які бувають способи завершення проекту?
18. Які існують перешкоди для ефективного закриття проекту?
19. Визначення поняття проекту
20. Класифікація проектів
21. Мета і цілі проекту
22. Успіх і невдача проектів
23. Визначення життєвого циклу проекту
24. Коротка характеристика етапів життєвого циклу проекту
25. Визначення зацікавлених сторін
26. Хто є хто в команді проекту: спонсор, менеджер проекту, лідер команди, учасники команди.
27. Формування паспорту проекту
28. Прийняття рішень в межах проекту
29. План комунікацій при роботі над проектом.
30. Формування бюджету
31. Розбиття роботи на завдання
32. Оцінка часу і витрат
33. Визначення взаємозв'язків між завданнями
34. Інструменти створення чорнового розкладу: Діаграма Ганта
35. Інструменти створення чорнового розкладу: Критичний шлях
36. Інструменти створення чорнового розкладу: Діаграма ПЕРТ
37. Оптимізація та внесення правок у розклад
38. Загальні помилки при плануванні проекту
39. Управління передбачуваними ризиками
40. План дій у екстрених обставинах та створення резервного фонду
41. Управління ризиками, які неможливо передбачити
42. Формування і розвиток ефективних проектних команд
43. Обов'язки лідерства
44. Базові правила
45. Формування ідентичності команди
46. Вміння слухати
47. Управління нарадами
48. Навики аналізу проблем
49. Способи прийняття рішень

- 50.Управління конфліктами
- 51.Безперервне навчання
- 52.Система контролю за проектом
- 53.Підготовка звітів про стан проекту
- 54.Способи завершення проекту
- 55.Процес запланованого закінчення проекту
- 56.Дострокове припинення проекту
- 57.Підготовка фінальних звітів