



Проект
«КОМУНАЛЬНІ ПАРТНЕРСТВА З
МІСТАМИ УКРАЇНИ»
Тренінг з питань проектного
менеджменту
«Управління проектами:
основні інструменти»

Консультанти з управління
проектами Компанія «Технології управління
Спайдер Україна»

Олена Шарова,

PhD Сергій
Чекалов

1



Сесія 1

Знайомство та вступ

Представлення програми та цілей тренінгу

2



Як ми будемо відпочивати

	ДЕНЬ 1	ДЕНЬ 2
Початок занять	10-00	9-00
Кава-брейк	11-30 11-45	10-45 11-00
Обід	12-45 13-45	12-45 13-45
Кава-брейк	15-15 15-30	15-15 15-30
Завершення занять	17-00	17-00

3



Мета тренінгу

- Ознайомлення з основними інструментами управління проектами
- Ознайомлення з основними вимогами щодо складання проектних заявок
- Формування у слухачів навичок із складання проектної заявки



Програма тренінгу. День 1.

Вітальне слово.

Сесія 1. Знайомство та вступ

Сесія 2. Управління проектами як методологія: основні поняття

Сесія 3. Як виникає проект

Сесія 4. Зацікавлені сторони проекту

Сесія 5. Як спланувати проект: комунікація в проекті

5



Програма тренінгу. День 2.

Сесія 6. Як спланувати проект: підготовка до розробки плану-графіку та бюджету проекту

Сесія 7. Як спланувати проект: розробка плану-графіку

Сесія 8. Як спланувати проект: розробка бюджету проекту

Сесія 9. Як спланувати проект: ризики в проекті
Сесія 10. Оцінка та моніторинг проекту

Сесія 11. Завершення проекту

Сесія 12. Детальне обговорення інструменту фінансової підтримки Німецько-української співпраці між громадами «Партнерський пакет Україна»

6



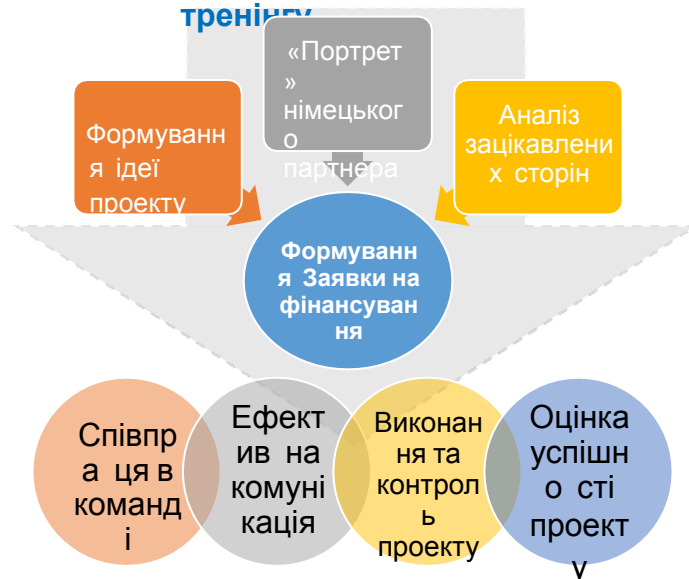
Результати навчання

- **Знати**, як організувати обговорення ідеї проекту партнерства
- **Вміти** скласти Заявку на фінансування
- **Вміти** скласти план-графік та бюджет проекту партнерства
- **Знати** яким чином контролювати виконання проекту
- **Знати** як ефективно налагоджувати комунікацію та працювати в команді

7



Дорожня карта тренінгу



8



Давайте домовимось! Ми...

- Приймаємо активну участь
- Приходимо вчасно
- Питаємо по темі
- Слухаємо один одного
- Притримуємося мобільної культури

9



Давайте знайомитись!

- Ваше ім'я
- Ваша роль
- Ваші очікування

ЛАКОНІЧНО!!!!



Починаємо...



11



Сесія 2

**Управління проектами як
методологія: Основні поняття**

12



У житті завжди

Процес

Дії, що повторюються

- Типовий результат
- Планове використання ресурсів
- Визначеність. і те, що просто потрібно зробити!

Є... Проекти

Вісність проекту (початок та кінець)

- Унікальний результат
- Обмеженість за ресурсами
- Невизначеність та ризики

13



Проект – що це?

Проект – це тимчасовий захід, спрямований для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Властивості проекту:

- тимчасовість,
- унікальність,
- послідовна розробка.



14



Які бувають проекти

- Проекти здійснення
- Проекти розвитку
- Пілотні проекти



15



Результатом проекту може бути

• В класичному варіанті: продукт або послуга

• В інших типах проектів **(ПРИКЛАДИ):**

- ✓ Сприяння співробітництву між сторонами шляхом
- ✓ Проведення конференції, пов'язаних з...
- ✓ Розробка концепції/стратегії ...
- ✓ Створення можливостей для...
- ✓ Отримання знань...
- ✓ Публікація ...
- ✓ Створення та запуск програм...
- ✓ Підвищення потенціалу...
- ✓ Створення web-порталу....



16



Тимчасовість проекту

Чіткі початок та закінчення

«Тимчасовий» не означає «коротка тривалість»

Команда працює, поки виконується проект

Закінчення проекту відбувається, коли:

- Досягнуто цілі
- Усвідомлено, що цілі не будуть або не можуть бути досягнуті
- Зникла необхідність в проекті

Отримання стійкого результату



17



Унікальність та послідовна розробка



- **Унікальність** — проект повинен генерувати унікальні результати, досягнення, продукти; в іншому випадку такі активності стають **серійним виробництвом**.
- **Послідовна розробка** — будь-який проект розвивається в часі, проходить певні етапи, при цьому всі активності **обмежуються** вимогами, що встановлені на початку проекту



Що, на ваш погляд, є ПРОЦЕСОМ, а що – ПРОЕКТОМ?

- Інформаційний центр з надання консультативних послуг для населення Миргородського району Полтавської області
- Розробка та впровадження програми підвищення кваліфікації держслужбовців з питань державно-приватного партнерства
- Створення мережі партнерств з оцінки якості харчових продуктів
- Перевірка якості харчових продуктів
- Відкриття регіонального офісу партнерства
- Питання управління земельними ресурсами
- Сталий розвиток міст, заснований на еко-гуманістичних принципах та новітніх технологіях
- Інтегрована система управління організацією



Що таке управління проектом



Управління проектом означає:

Докласти знання, навички та зусилля до запланованих активностей щоб **задовольнити вимоги, які пред'явлено до проекту**

Функції менеджменту:

- ✓ Планування
- ✓ Організація
- ✓ Мотивація
- ✓ Контроль



Обмеження проекту, які конкурують між собою

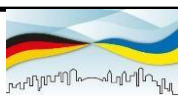
- ✓ Що важливіше, виконати проект **вчасно** чи в **рамках бюджету**?
- ✓ Що важливіше, вкластися в **бюджет** чи **дотриматися вищої планки по якості**?
- ✓ Що важливіше, виконати проект **вчасно** або **якісно**?
- ✓ Що важливіше?



Управління портфелями проектів та програмами проектів



- **Портфель** – це набір проектів, не пов'язаних один з одним, які об'єднано разом з метою ефективного управління ними для досягнення найвищих стратегічних цілей організації.
- **Програма** – це набір пов'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг, які б були недосяжними, якби ними управляли окремо



Цілі проекту по SMART



- ☐ Конкретними;
- ☐ Вимірюваними;
- ☐ Узгодженими та такими, які можливо досягнути;
- ☐ Релевантними;
- ☐ Визначеними у часі.

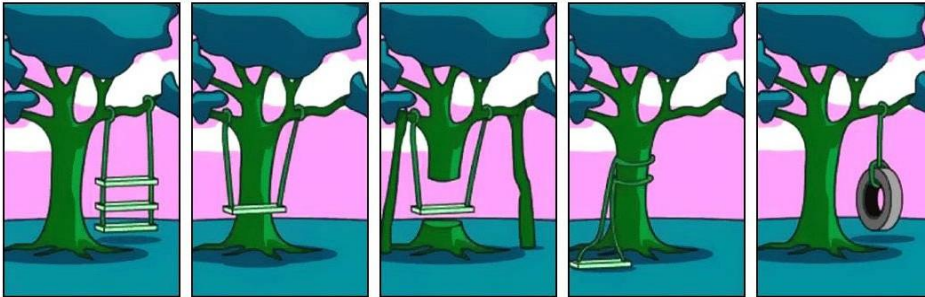


Приклади цілей

- Дослідити нафтові запаси у Чорному морі
- Створити мережу з 50-ти аптек
- Сприяти процесу розвитку екологічного мислення
- Розвиток творчого потенціалу підлітків, що мають схильність до правопорушень
- Використання «зелених технологій» при переробці сміття



Результати проекту



Як пояснив замовник

Як зрозумів керівник проекту

Як спроектував Як реалізував дизайнер програміст

Що ж хотів замовник

25



Проекти партнерства та їх особливості

- Цільове призначення фінансових коштів
- Визначена тривалість проектів
- Контроль термінів та коштів
- Наявність партнерів з української та німецької сторін
- Спільна розробка ідеї та формування заявки на фінансування
- Спільне виконання та спільне закриття проекту
- Робота в команді: різні цінності, різна культура, різні часові пояси

ОСНОВНА УВАГА: Комунікація, комунікація і ще раз КОМУНІКАЦІЯ!

26



Джерела надання фінансової підтримки для проектів – існуючі

ПРООН Програма розвитку ООН	http://www.ua.undp.org
CIDA — Канадське агентство міжнародного розвитку	http://www.acdi-cida.gc.ca
The World Bank	http://projects.worldbank.org/search?language=en&&searchTerm=&countrycode_exact=UA
Європейський Банк Реконструкції та Розвитку	http://www.ebrd.com
SIDA – Шведське агентство з питань міжнародної співробітництва і розвитку	www.sida.se/English
Фундації Відкритого Суспільства	osf.org.ua

27



Які проекти партнерства є актуальними для учасників тренінгу?

Які проекти ми обираємо для подальшого опрацювання на тренінгу?

28



Проект можна віднести до наступних тем:

- ✓ Цілі сталого розвитку
- ✓ Міграція та розвиток
- ✓ Втеча (біженці)
- ✓ Міжнародний розвиток міст
- ✓ Добре місцеве врядування
- ✓ Виклики навколишнього середовища/клімату
- ✓ Сталі закупівлі/справедлива торгівля
- ✓ Міжнародні відносини між громадами
- ✓ Інше

29



Сесія 3 Як виникає проект

- *Ініціація проекту. Ідея проекту. Що і ким очікується від проекту партнерства?*
- *Знайомство із Заявкою на фінансування. Структура та вимоги щодо заповнення. Опис проекту. Що відрізняє ваш проект партнерства від інших*

30



Звідки беруться проекти

- Вирішення проблеми
- Реалізація ідеї

Основні питання:

- ✓ Для кого треба зробити?
- ✓ Для чого треба зробити?
- ✓ Що мені треба зробити?
- ✓ Що від мене очікують?
- ✓ Що буде, якщо не робити?
- ✓ Що буде, якщо зробити?
- ✓ Кого зачіпає реалізація ідеї?
- ✓ На кого вплине реалізація ідеї?

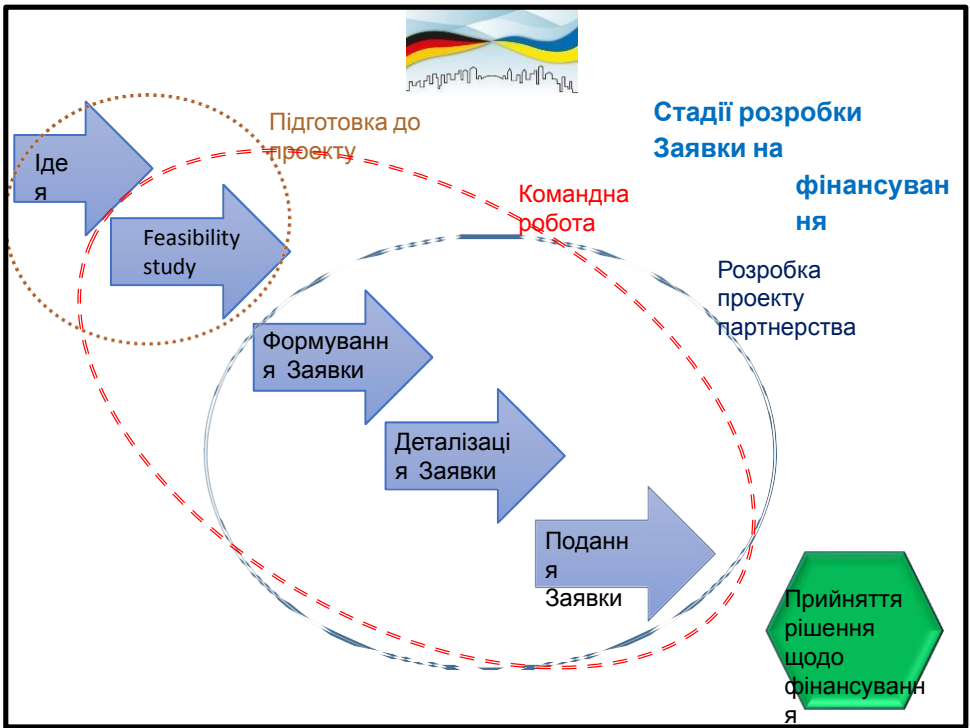
31



Знайомство із Заявкою на фінансування

- Структура та вимоги щодо заповнення
- Що відрізняє ваш проект партнерства від інших

32



33



34



SWOT - аналіз

- **SWOT-аналіз** - це визначення сильних і слабких сторін організації/ідеї/проекту, а також можливостей і загроз, що виходять з їх найближчого оточення (зовнішнього середовища)
- **Сильні сторони (Strengths)** - переваги
- **Слабкості (Weaknesses)** - недоліки
- **Можливості (Opportunities)** - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги на ринку;
- **Загрози (Threats)** - фактори, які можуть потенційно погіршити становище/положення на ринку.

35



Практика 1

- Побудова дерева проблем та визначення основної ідеї проекту.
- Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.

36



Сесія 4

Зацікавлені сторони проекту

- Зацікавлені сторони проекту. Замовник проекту. Хто є керівником проекту партнерства? Сучасні вимоги до знань та вмінь керівника проекту.
- Організаційна структура проекту. Команда проекту. Особливості формування команди у проектах партнерства.
- Дискусія: «Портрет» німецького партнера – хто він рішення?

37



Зацікавлені сторони проекту – це особи, групи або організації, які можуть вплинути на проект, або чий інтерес можуть бути порушені, або які можуть себе відчувати на собі діяльність або наслідки (результати) проекту.



38



За що відповідає керівник проекту?



Керівник проекту – це особа, яка управляє командою, та відповідає за досягнення цілей проекту

39



Що значить «управляти»

- Своєчасне прийняття рішень
- Комунікація та взаємодія
- Організація та підтримка командної роботи
- Вирішення конфліктів
- Відповідати як за людей, так і за проект

40



Що значить «бути відповідальним»

Це означає прийняття особою **наслідків**, які відбудуться у майбутньому,
з причини **рішень**, які прийнято цією особою **сьогодні**

БАЛАНС ПРАВ та ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

41



Ролі у проекті

Роль у проекті	Цілі	Дії у проекті	Приклад
Грантодавець	Має цілі більш високого рівня, ніж цілі проекту	Виділяє фінансові кошти та контролює їх цільове використання	Виділяє кошти. Контролює, щоб кошти були використані саме на заявлені та узгоджені цілі
Місцеве представництво грантодавця	Об'єднує цілі власні + цілі бенефіціара+ цілі команди	Виконує функції замовника, контролює, щоб дії, під які було виділено кошти, були виконані у відповідності з тим, що написано у заявці	Це той, хто надає підтримку та контролює кошти, визначає критерії оцінки заходів по проектах
Цільова аудиторія	Має цілі в проекті	Є учасником проекту (на нього спрямовані дії в проекті)	Це ті, кого навчають
Команда проекту (німецька частина)	Має цілі в проекті	Формує заявку, отримує фінанси, виконує свою частину робіт за проектом	Це той, хто організує, виконує завдання проекту, надає звіти
Команда проекту (українська частина)	Має цілі в проекті	Формує заявку, отримує фінанси (?), виконує свою частину робіт за проектом	Це той, хто організує, виконує завдання проекту, надає свою звіти



Дискусія

- «Портрет» німецького партнера – хто він та як приймає рішення?

43



Організаційна структура проекту. Команда проекту

- ✓ Фонд: регіональні та територіальні представники
- ✓ Команда з німе
- ✓ Команда з укра

Керівник проекту з української сторони



Керівник проекту з німецької сторони

44



Команда проекту з української сторони



- ✓ Керівник проекту
- ✓ Представники організацій, яких залучено до виконання проекту (як мінімум по 1 особі)
- ✓ Цільова група не є учасником команди проекту

45



Особливості формування команди в проектах партнерства



Команди мають:

- ✓ Різну мову
- ✓ Різний спосіб життя
- ✓ Різні часові пояси
- ✓ Різні уявлення стосовно одних і тих самих явищ

46



Особливості формування команди в проектах партнерства



47



Практика 2

- *Карта зацікавлених сторін проекту – визначення їх потреб та очікувань від проекту*
- *Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.*

48



Практика 3

- *Формування Заявки на фінансування (назва проекту партнерства, опис проекту, основні цілі та очікувані результати, команда проекту)*
- *Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.*

49



Сесія 5

Як спланувати проект: комунікація в проекті

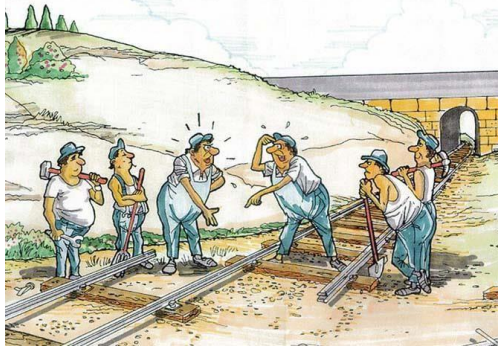
- Культурні розбіжності. Побудова ефективної роботи в проектній команді, учасники якої територіально знаходяться у різних країнах та розмовляють на різних мовах.
- Планування взаємодії. З ким, яким чином та як часто спілкуємось в проекті.
- Що потрібно вказати в Заявці на фінансування про проект партнерства.

50



Культурні розбіжності

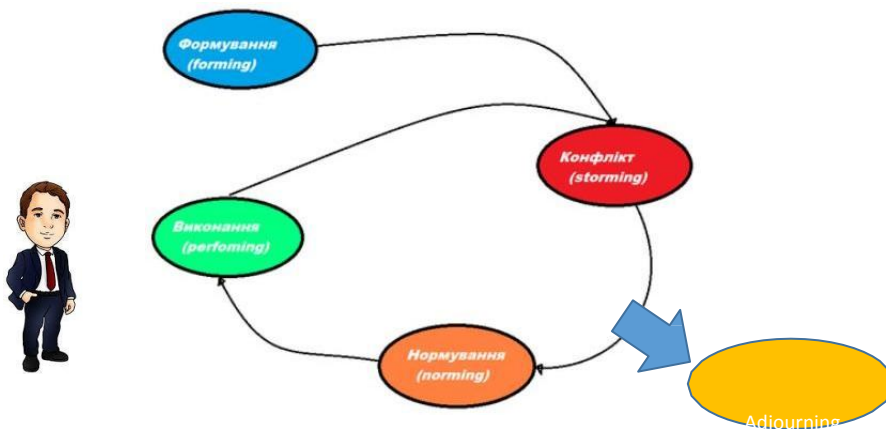
- Вплив на:
 - ✓ Побудову ефективної роботи в команді
 - ✓ Прийняття рішень
 - ✓ Комунікація



51



Побудова ефективної роботи в проектній команді



52

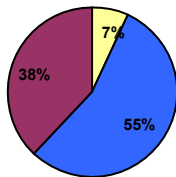


Рівні комунікації



55/55

Що таке ефективна комунікація



При першому контакті люди довіряють:

- ✓ 55% - невербальні сигнали (міміка, жести)
- ✓ 38% - характеристика голосу
- ✓ 7% - ЗМІСТ того, що ви говорите

А.Мєграбян, 1988 р.

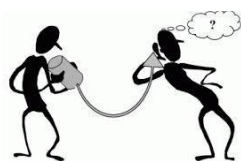
ВТРАТИ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ПЕРЕДАЧІ ПОВІДОМЛЕННЯ

100%	Що ми задумали
80%	Що ми висловили
70%	Як нас почули
60%	Як нас зрозуміли
24%	Що залишилось у пам'яті

56



Що таке ефективна комунікація



- ☐ Яким особам
- ☐ Яка інформація потрібна
- ☐ Хто має право доступу до цієї інформації
- ☐ Коли вона їм знадобиться
- ☐ Хто та яким чином повинен цю інформацію надати
- ☐ Де ця інформація повинна зберігатися
- ☐ У якому форматі інформація повинна зберігатися
- ☐ Як інформація може бути отримана
- ☐ ЧИ повинні бути прийняті до уваги:
 - ☐ Часовий пояс
 - ☐ Мовні бар'єри
 - ☐ Міжкультурні особливості



Планування взаємодії

1. Перелік осіб та їх контакти
 - ✓ Контакти команди з України сформувати та направити регіональному представнику та керівнику проекту з команди Німеччини
2. Визначити, як проводимо внутрішні зустрічі
3. Визначити, як організовуємо та як проводимо зустрічі з німецькими партнерами
4. Визначити, як фіксуємо agenda та протокол зустрічі
5. Визначити, як готуємо та направляємо звіти регіональному представнику
6. Складаємо план!

Заявка



Сесія 6

Як спланувати проект: підготовка до розробки плану-графіку та бюджету проекту

- Життєвий цикл проекту (waterfall).
- Контрольні точки проекту.
- Підготовка до розробки плану - графіку та бюджету проекту: Ієрархічна структура робіт.
- Матриця відповідальності.

59

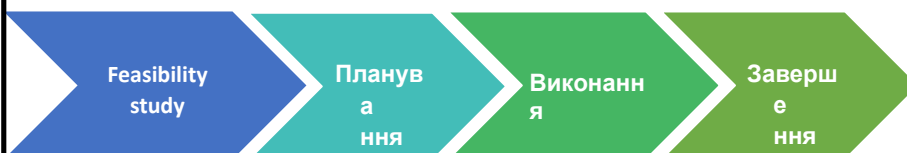


Життєвий цикл проекту

Етап (фаза) – набір пов'язаних робіт, спрямованих на досягнення результату

Результат, що отримується наприкінці кожного етапу (фази) – це те, що можна виміряти

Життєвий цикл проекту – послідовність етапів (фаз) реалізації проекту





Приклад життєвого циклу проекту



Точки прийняття рішень



Milestones – контрольні точки (віхи проекту), у яких планується досягти певних результатів. За ними відбувається КОНТРОЛЬ проекту



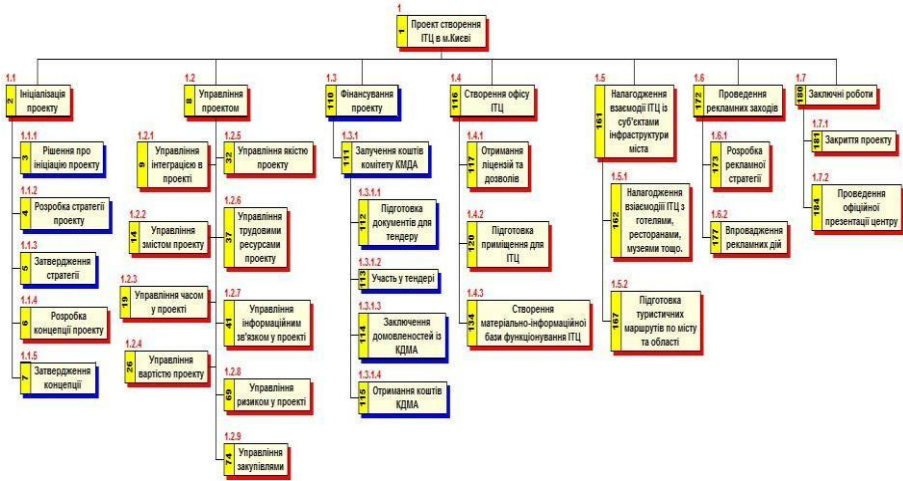
Ієрархічна структура робіт

Каркас для планування та контролю





Ієрархічна структура робіт (ПРИКЛАД)



63



Матриця відповідальності (приклад)

Організаційна структура/ієрархічна структура	Ініціація проекту	Фінансування проекту	Отримання коштів	Підготовка приміщення для ІТЦ	Створення офісу ІТЦ	Налаштування взаємодії ІТЦ із суб'єктами інфраструктури міста	Підготовка туристичних маршрутів	Рекламні заходи	Заклуччі проекту
Замовник (інвестор)	К	К	К			К			К
Директор	ВО	К	ВО	К	К	К	К	К	К
Менеджер проекту	В		В	ВО	ВО	В		В	ВО
Фінансовий менеджер	В	ВО		В		В			В
Бухгалтер		В		В	В		В	В	В
Маркетолог	В								

ЛЕГЕНДА:
ВО – відповідальна особа, К – контролює, В – виконує.

64



6.1 Підтримка у рамках проекту: гідні підтримки заходи

- Візити для налагодження контактів
- Робочі зустрічі / практичні семінари з метою планування проекту у німецькій або українській територіальній громаді (тематичні)
- Партнерські конференції у німецькій або українській територіальній громаді
- Відрядження експертів до української територіальної громади-партнера
- Фахові семінари у німецькій або українській територіальній громаді
- Навчальні заходи у німецькій або українській територіальній громаді
- Стажування працівників адміністрації з української територіальної громади-партнера
- Заходи підвищення кваліфікації (консультування, крос-культурний діалог, країнознавство)
- Інформаційна робота та робота з громадськістю у Німеччині



Практика 4

- *Розробка ієрархічної структури робіт (заходів)*
- *Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.*



Сесія 7

Як спланувати проект: розробка плану-графіку

- Розробка плану-графіку, визначення ключових подій (контрольних точок) та тривалості виконання робіт.
- Знайомство з вимогами щодо формування плану-графіку в Заявці на фінансування.

67



Як відбувається планування графіку та бюджету



Фрагмент плану-графіку

68



Віхи (Milestones) або Ключові події проекту

- **Віха** – це подія або дата, яка використовується для позначення завершення певного виду робіт
- **Віха** використовується для позначення **важливих проміжних результатів**, що повинні бути досягнуті в процесі реалізації проекту.

69



Фрагмент ключових подій проекту

№	ID	Назва віхи	Дата
1	1.1.1	Рішення про ініціацію проекту	15.04.10
		...	
8	1.2.4.4	Затвердження бюджету	08.06.10
9	1.3.3	Укладання домовленостей із КДМА	28.07.10
10	1.3.4	Отримання перших грошових надходжень від КДМА	11.08.10
11	1.4.2.1.4	Вступ у користування приміщенням	16.08.10
12	1.2.9.2	Затвердження плану закупівель	18.08.10
14	1.2.9.4.4	Підписання угоди про оренду	07.09.10
		...	
18	1.4.2.3.4	Здача приміщення в експлуатацію	01.11.10
19	1.2.9.7.4	Підписання контракту на здійснення поліграфічних послуг	08.11.10

70



Практика 5

- *Розробка плану-графіку виконання робіт для проекту або для одного з етапів проекту.*
- *План контрольних точок (для проекту або для одного з етапів проекту).*
- *Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.*

71

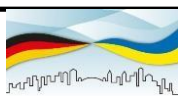


Сесія 8

Як спланувати проект: розробка бюджету проекту

- Розробка бюджету проекту.
- Структура витрат.
- Де шукати інформацію при формуванні бюджету.
- Знайомство з вимогами щодо складання бюджету проекту в Заявці на фінансування.

72



Складання бюджету. Що оцінюємо?

- ☐ Людські ресурси
- ☐ Матеріали
- ☐ Обладнання
- ☐ Послуги та приміщення
- ☐ Інформаційні технології
- ☐ Транспортні витрати
- ☐ Особливі статті витрат (наприклад, інфляція)
- ☐ Витрати на рекламу
- ☐ Непередбачені обставини
- ☐ ...



Складання бюджету. Як оцінюємо?

- «Зверху вниз»
- Моделювання параметрів
- «Знизу вверху»
- Аналіз ринку





Складання бюджету. Підводимо підсумки



Практика 6

- *Розробка бюджету для одного з етапів проекту*
- *Презентація та обговорення учасниками виконаного завдання по виявлених проблемних зонах.*



Сесія 9

Як спланувати проект: ризики в проекті

- Ризики «прийняти неможливо уникнути».
- Що потрібно знати про управління ризиками в проектах.
- Як реагувати на ризики.

77



Що таке “ризик”?

Майбутні **події**:

- які можуть або відбутися, або – ні
- які можуть мати позитивний ефект – **можливості**
- які можуть мати негативний ефект – **вплив**

Більшість подій є і **загрозами**, і **можливостями**
одночасно

78

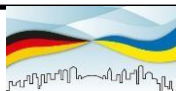


Що таке “ризик”?

Ризик – це **проблема**, яка ще не виникла,
а **проблема** – це **ризик**, який уже
матеріалізувався



79



Причини виникнення ризиків

- Недостатність розробки стратегії виконання проекту
- Помилки в проектній документації
- Недостатня кваліфікація спеціалістів
- Порушення термінів поставок або термінів виконання робіт
- Низька якість виконання робіт та матеріалів
- Порушення умов контрактів
- Відсутність фінансової дисципліни
- Перевищення бюджету проекту

80



Поради щодо ідентифікації ризиків

- Перевірте кожний елемент ІСР – кожну елементарну роботу по проекту з точки зору ризиків, які можуть бути пов'язані з нею.
- Члени команди можуть бути джерелами ризиків, особливо якщо дуже важлива інформація зосереджена у одного ключового співробітника
- Чи нема у проекті співробітників, які одночасно зайняті в іншому проекті?
- Чи плануєте ви закупівлі у сторонніх постачальників?
Які ризики пов'язані з графіком, витратами, якістю поставок?
- Чи спілкувалися з менеджерами проектів, які вже виконували в минулому аналогічні проекти?

81



Планування реагування на ризики

- Повинно відповідати рівню ризиків, бути економічно ефективним, своєчасним та реалістичним, узгодженим з усіма учасниками проекту



82



Планування реагування на ризики. Стратегії

- Уникання
- Передача (треті особи, страхування)
- Зниження
- Прийняття ризику (активне або пасивне)

83



Сесія 10 Оцінка та моніторинг проекту

- Звіти та наради
- Вимоги до звітів
- Правила проведення ефективних нарад

84

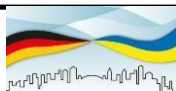


Оцінка та моніторинг

Управлінські інструменти:

Звіти

Наради



Що таке управління?

Управління – це прийняття адекватних рішень на основі **достовірної та своєчасної інформації**



Оцінка та моніторинг:

- Інформація про виконання
- Вимір виконання
- Аналіз відхилень, якщо є
- Прийняття управлінських рішень



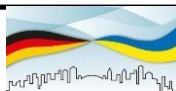
Оцінка та моніторинг

НАРАДИ

Як проводяться наради, так реалізується і проект!

Правила проведення ефективних нарад:

- ✓ Повістка наради
- ✓ Підготовка до наради
- ✓ Тривалість проведення наради
- ✓ Правила проведення наради
- ✓ Підготовка протоколу
- ✓ Розсилка та узгодження протоколу



Що контролюємо?

1. Чи є розбіжності між планом-графіком та виконанням проекту?
2. Які проблеми призвели до цих розбіжностей?
3. Які прогнози, якщо ми так само будемо продовжувати виконання проекту?
4. Які проблеми вже виникли та які ризики ще можуть виникнути?
5. Які заходи потрібно здійснити?





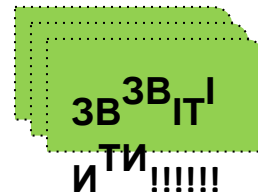
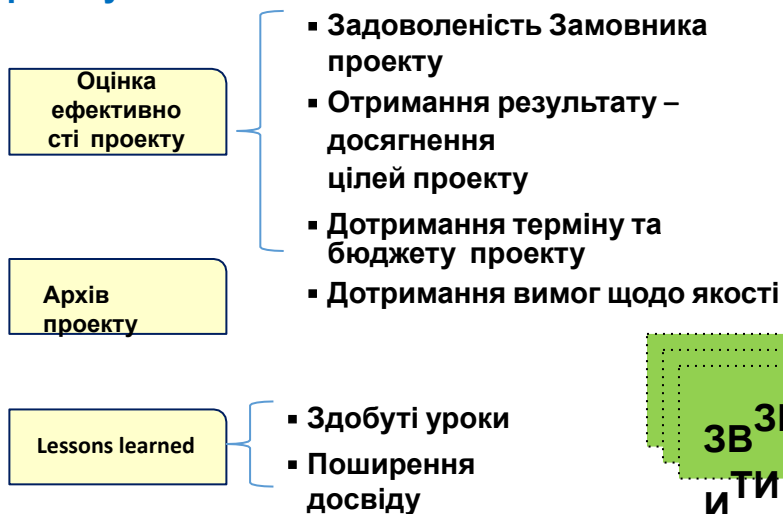
Сесія 11

Завершення проекту

- Як відбувається завершення проекту
- Що відбувається після завершення проекту: подальші кроки
- Здобуті уроки, правила поширення досвіду

89

Завершення проекту



90



Сесія 12

Детальне обговорення інструменту фінансової підтримки Німецько- української співпраці між громадами «Партнерський пакет Україна»

- Як працює партнерський пакет
- Як отримати фінансування
- Процедура подачі заявок

Тамара Колісниченко, “Engagement Global”,
Сервісна служба Міста в Єдиному Світі (SKEW),
команда проекту

«Комунальне партнерство з містами України»

91



ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ!
ХАЙ ВАМ ЩАСТИТЬ!

Заключне тестування

92



Як з нами зв'язатися

Е-mail: info@spiderproject.com.ua

Сайт: www.spiderproject.com.ua

Поштою: 04070, м.Київ, вул. Борисоглібська

15в Телефон: +38 044 5377418