

Renata Biadacz

Politechnika Częstochowska

METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI WSPÓLFINANSOWANYMI ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH

1. Wstęp

Minęły cztery lata od przyjęcia Polski do Unii Europejskiej. Za nami pozostał już poprzedni okres programowania, a obecnie kończą się przygotowania do nowego. W poprzednim okresie rozliczeniowym zrealizowano dużo inwestycji, które były współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Część z nich zakończyła się sukcesem, ale były również i takie projekty, którym warto byłoby się dokładnie przyjrzeć i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Wśród nich były projekty, które znacznie przekroczyły pierwotne terminy realizacji, co z pewnością wpłynęło na koszty związane z realizacją tych przedsięwzięć, a także opóźniło korzyści wynikające z tych inwestycji. W większości zadania te realizowane były przez jednostki samorządowe i państwowe, których struktury organizacyjne nie były zdolne funkcjonować w nowej rzeczywistości projektowej. Część jednostek nie jest jeszcze gotowa realizować po kilka projektów jednocześnie. Większość uczestników projektów europejskich nie ma dostatecznej wiedzy o planowaniu projektu, a dostęp do nowoczesnej wiedzy z tego zakresu jest dla nich zazwyczaj utrudniony. Ze względu na to, że na nowy okres programowania Polska dostała kilkakrotnie więcej środków z funduszy strukturalnych, ważne staje się jeszcze lepsze ich zagospodarowanie i rozliczenie. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera poznanie metodyki zarządzania projektami (przedsięwzięciami) finansowanymi ze środków Unii Europejskiej oraz tworzenie odpowiedniej kultury projektowej.

Celem artykułu jest omówienie najczęściej wykorzystywanych metodyk w zarządzaniu projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów współfinansowanych ze środków unijnych.

2. Pojęcie projektów

Kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami jest zrozumienie, czym są projekty, ponieważ są one często mylone z pojęciem procesów. Rozróżnienie obu działań nie należy do łatwych i wymaga umiejętności interpretacji pewnych relacji i kontekstów. Ubieganie się o dotację z funduszy pomocowych i strukturalnych Unii Europejskiej wymaga prawidłowego zdefiniowania tego pojęcia, gdyż w przypadku ubiegania się o takie środki każdy podmiot musi sporządzać właściwy projekt inwestycyjny (por. [19, s. 51]).

Pojęcie „projekt” pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi”. Powinno się je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania, które planowane jest do wykonania w przyszłości. W literaturze panuje na ogół zgodność interpretacji pojęcia „projekt”, jednakże często przywoływana wykładnia amerykańskich autorów może wskazywać na odmienne podejście [15, s. 29].

Według definicji Project Management Institute projekt to „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi lub uzyskania unikatowego rezultatu” [6, s. 5].

Inaczej definiują projekt R.K. Wysocki i R. McGary, twierdząc, że jest on „sekwencją niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu, zgodnie z założonymi wymaganiami” [20, s. 47]. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji projektu¹. Wszystkie powinny w zasadzie jednoznacznie rozstrzygać, co jest projektem, a co nim nie jest, ale w praktyce rozstrzygnięcie jest czasem niejasne. Podstawową różnicą między procesem a projektem jest to, że procesy wykonywane są stale i powtarzalnie, natomiast projekty są wykonywane od czasu do czasu, a każdy z nich jest inny.

Projekty mogą być realizowane osobno lub w grupach. Grupy projektów tworzą programy lub portfele projektów [18, s. 32]. W działalności Unii Europejskiej programy odgrywają szczególną rolę, ponieważ projekty europejskie są zazwyczaj elementami większych przedsięwzięć, właśnie programów europejskich. Programy są więc kategorią nadrzędną w stosunku do projektów, gdyż w ramach programów realizowanych jest zazwyczaj wiele projektów [12, s. 6].

3. Teoretyczne aspekty zarządzania projektami

Zakres koncepcji zarządzania projektami jest bardzo duży. Z jednej strony jest on określany przez prace przygotowawczo-wdrożeniowe, z drugiej zaś przez meto-

¹ Ciekawe ujęcie projektu przedstawiają też: [5, s. 81; 2, s. 6; 17, s. 13; 21]. Szerszą definicję przytacza natomiast m.in. G. Leśniak-Łebkowska [9, s. 235], H. Kerzner [7, s. 17].

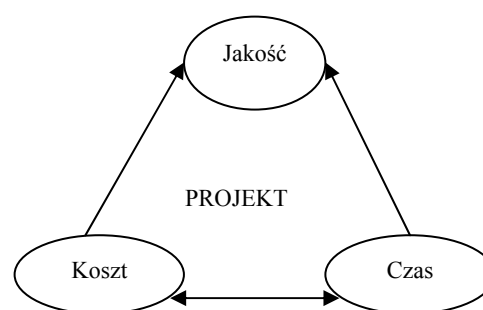
dologię prac badawczo-projektowych. W pierwszym przypadku zarządzanie projektami możemy wyrazić jako pragmatykę menedżerską, a więc administrowanie procesem projektowo-realizacyjnym, w drugim natomiast jako kierownictwo merytoryczne nad rozwiązywaniem zadań projektowych.

W języku polskim przyjęły się głównie dwie nazwy określające tę samą dziedzinę wiedzy: zarządzanie projektami (zamiast zarządzania projektem) oraz zarządzanie przedsięwzięciami, z czego to pierwsze cieszy się większą popularnością. Wśród osób zajmujących się tą nauką zawodowo dużym powodzeniem cieszy się także angielskojęzyczne sformułowanie *Project Management*.

Zarządzanie projektami według definicji Project Management Institute to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów [8, s. 8]. J. Heizer i B. Render natomiast określają zarządzanie projektami jako koncepcję zarządzania złożonymi przedsięwzięciami [6, s. 48].

Zarządzanie projektem nie polega wyłącznie na przygotowaniu planów działania i zapisywaniu tego w postaci harmonogramu, ale także na uwzględnieniu innych istotnych parametrów, tj. czasu, kosztu i jakości. Rysunek 1 przedstawia powiązania między trzema parametrami. Trzeba jednak pamiętać, że jest to zagadnienie niezmiernie złożone. Zdefiniowanie kosztu, jakości i czasu, jako podstawowych parametrów projektu, jest istotne z punktu widzenia planowania i sterowania przebiegiem projektu, a także kontroli nad nim. Parametry te pełnią cztery określone funkcje.

Metodyki zarządzania projektem podkreślają, że każdy projekt jest zorientowany na stworzenie unikatowego produktu, usługi lub innego konkretnego rezultatu. Dlatego też umiejętność wykorzystywania metodyki do zarządzania projektami przynosi duże korzyści.



Rys. 1. „Magiczny trójkąt” parametrów oceny projektu

Źródło: [12, s. 13]

4. Metodyki stosowane w zarządzaniu projektami

Różnorodność projektów europejskich oraz skala zaangażowanych w nie środków powodują, że jednym z istotnych problemów staje się kwestia doboru efektywnej metody planowania i realizacji przedsięwzięć, czyli metodyki zarządzania projektami europejskimi. Unia Europejska od lat analizuje skuteczność realizacji

swojej polityki pomocowej w poszczególnych państwach członkowskich. Dlatego też na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku opracowano metodę planowania i realizacji projektów pomocowych, określaną jako metodyka zarządzania cyklem projektu [17, s. 54]. Na podstawie doświadczeń osób zarządzających projektami zdefiniowane zostały sposoby zarządzania projektami nazywane metodykami (*methodology*).

Metodyki określają zestaw technik, które są możliwe do zastosowania w trakcie poszczególnych części procesu realizacji projektów: faz i etapów czynności [18, s. 129]. Opierają się one na różnych, zależnych od celu i warunków, podejściach metodycznych.

W skali całego świata istnieje co najmniej 30 znanych metodyk zarządzania projektami i powstają ciągle nowe, ponieważ każde przedsiębiorstwo może opracować swój własny zbiór zasad dotyczących zarządzania projektami. Część tych metodyk stała się standardami zarządzania projektami.

W tabeli 1 zestawione zostały przykłady metodyk rekomendowane przez instytucje fachowe.

Tabela 1. Przykłady metodk zarządzania projektami zalecanych przez instytucje fachowe

Institucja rekomendująca	Nazwa metodyki i dane dotyczące jej opisu
Project Management Institute (Stany Zjednoczone)	W.R. Duncan, <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide</i> , Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996
Association for Project Management (Wielka Brytania)	M. Dixon, APM Project Management. The Body of Knowledge – BOK, Association for Project Management 2000
Central Computer and Telecommunications Agency (Wielka Brytania)	PRINCE®2 – Project in Controlled Environments, K. Bradley, <i>Podstawy metodyki PRINCE 2</i> , Centrum Rozwiązań Menedżerskich SA
International Project Management Association (Szwajcaria)	ICB National Competence Baseline (NCB) Version 1.2, IPMA Competence Baseline Version 2.0b, Bremen 1999
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Niemcy)	ZOOP. A Planning Guide New and Ongoing Projects and Programmes, GTZ, Eschborn 1997; ZOOP. An Introduction to the Method, COMIT, Berlin 1998

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18, s. 130].

Dostępność metodyk zarządzania projektami jest zróżnicowana. Ogólnodostępne są z reguły tylko opisy schematów postępowania, natomiast bardziej szczegółowa wiedza jest przekazywana w ramach szkoleń organizowanych przez te instytucje.

W ramach zarządzania projektami, jak już wspomniano wcześniej, zostało opracowanych wiele metodyk opisujących sposób postępowania przy planowaniu i realizacji projektów. W ich ramach stosowanych jest także wiele uniwersalnych i specyficznych technik zarządzania. Do najważniejszych i najbardziej rozpowszechnionych standardów należą [10]:

- PMBOK®Guide,
- PRINCE2,
- ICB stworzony przez IPMA,
- metodyka PCM zarządzania cyklem projektu zalecana do planowania i sterowania projektami europejskimi.

Pierwsza wersja standardu PMBOK®Guide została opublikowana przez amerykański Project Management Institute w 1996 r. Jego zawartość stanowi część na temat zarządzania projektami, która jest powszechnie uznawana za „dobrą praktykę”. Metoda ta stosowana jest przeważnie w organizacjach komercyjnych. Stworzona w słynących z liberalnej gospodarki Stanach Zjednoczonych metoda daje kierownikowi projektu bardzo dużą samodzielność w zarządzaniu projektem.

W metodyce PMI przyjmuje się, że zarządzanie projektem jest procesem, składającym się z grup procesów. Standard PMBOK®Guide opisuje 5 grup procesów oraz 9 obszarów wiedzy [8, s. 41].

W tabeli 2 pokazano przykład zawartości metodyki zarządzania projektami.

Dla każdego szczegółowego procesu określono informacje wejściowe, narzędzia i techniki stosowane do ich przetworzenia oraz informacje wyjściowe. Metodyka PMI jest bardzo dokładna, a jej wykorzystanie pozwala na skuteczne zarządzanie projektem.

Kolejną z najbardziej znanych metodyk jest PRINCE2. Jest ona standardem pochodzącym od stworzonej przez angielską firmę Simpart Systems Ltd. metody zarządzania projektami PROMPT II. Metoda została zaadaptowana przez agencję rządu Wielkiej Brytanii, zajmującą się projektami teleinformatycznymi. PRINCE2 został następcą tej metody. Ostatnia wersja standardu, PRINCE2, była najpierw standardem dla projektów realizowanych przez administrację rządową. Coraz częściej jednak jest również stosowana w projektach komercyjnych. Cechą pochodzącego z kraju o monarchistycznej tradycji PRINCE2 jest jasna i rozbudowana hierarchia szczebli decyzyjnych. Zgodnie z nią kierownik projektu jest odpowiedzialny za bieżące zarządzanie działaniami w trakcie trwania każdego etapu projektu. Za zarządzanie całym projektem odpowiedzialny jest Komitet Sterujący (ang. Project Board).

Proces zarządzania projektem w metodyce PRINCE 2 składa się z następujących faz [16]:

- definiowania projektu,
- planowania projektu,
- organizowania projektu,
- kierowania projektem.

W metodyce PRINCE2 do każdego projektu i etapów zarządczych wykorzystywane są trzy główne grupy elementów, które zostały zestawione w tab. 3.

Elementami przedstawionymi w tab. 3 są procesy, które ukierunkowują zarządzanie projektami, komponenty i techniki, które są wykorzystywane w poszczególnych procesach w celu efektywnego zarządzania projektami.

Tabela 2. Obszary zarządzania projektem według PMBOK

Obszary wiedzy/ /grupy procesów	Inicjowanie projektu	Planowanie projektu	Realizacja projektu	Kontrola projektu	Zamknięcie projektu
Zarządzanie integracją		Rozwój planu projektu	Plan realizacji	Zintegrowana kontrola zmia- ny	
Zarządzanie zakresem	Inicjacja	Definicja zakresu. Planowanie zakresu		Weryfikacja zakresu, kon- trola zmian zakresu	
Zarządzanie czasem		Definicja czynno- ści, sekwencja czynności, szaco- wanie czasu, rozwój harmonogramu		Kontrola har- monogramu	
Zarządzanie kosztami		Planowanie zaso- bów, szacowanie kosztów, budżeto- wanie kosztów		Kontrola kosz- tów	
Zarządzanie jakością		Planowanie jakości	Zapewnienie jakości	Kontrola jakości	
Zarządzanie ludźmi		Planowanie organi- zacji, Pozyskiwanie kadr	Rozwój zespołu		
Zarządzanie komunikacją		Planowanie komunikacji	Dystrybucja informacji	Raporty z wykonania	Zamknięcie administracyjne
Zarządzanie ryzykiem		Planowanie zarzą- dzania ryzykiem, identyfikacja ryzy- ka, analiza ryzyka (jakościowa, ilo- ściowa), plany alternatywne		Monitorowanie i kontrola ryzyka	
Zarządzanie dostawcami		Planowanie prze- targów	Administro- wanie kontrak- tem		Zamknięcie kontraktów

Źródło: opracowanie na podstawie [8, s. 11, 43].

PRINCE2 dzieli każde przedsięwzięcie na zarządzane i kontrolowane etapy. Tym samym kontrola oraz szacowanie kosztów i czasu realizacji nawet złożonych projektów są znacznie ułatwione. Ma na to również wpływ hierarchiczna struktura organizacyjna zespołu projektowego, sprzyjająca jednoznacznej podziałowi obowiązków i odpowiedzialności za poszczególne obszary przedsięwzięcia. Podejście to jest na tyle elastyczne, iż może być stosowane w niemal każdym przypadku.

Tabela 3. Model sumaryczny metodyki PRINCE2

Techniki	Komponenty	Procesy
1. Planowanie oparte na produktach 2. Przegląd jakości 3. Zarządzanie zmianą	1. Uzasadnienie biznesowe 2. Organizacja 3. Plany 4. Elementy sterowania 5. Zarządzanie ryzykiem 6. Jakość w środowisku projektu 7. Zarządzanie konfiguracją 8. Zarządzanie zmianą	1. Przygotowanie projektu (PP) 2. Inicjowanie projektu (IP) 3. Zarządzanie strategiczne projektem (ZS) 4. Sterowanie etapem (SE) 5. Zarządzanie wytwarzaniem produktu (WP) 6. Zarządzanie zakresem etapu (ZE) 7. Zamykanie projektu (ZP) 8. Planowanie (PL)

Źródło: opracowanie na podstawie [1, s. 22].

Inne podejście do zarządzania projektami prezentuje metodyka ICB, która została stworzona przez IPMA (International Project Management Association), organizację zarejestrowaną w Szwajcarii. Celem organizacji IPMA było stworzenie międzynarodowego standardu, dlatego też przykładała ona dużą wagę do współpracy z organizacjami krajowymi. Organizacja przygotowała do 1996 r. wytyczne kompetencji – IPMA Competence Baseline (ICB).

Zgodnie z wytycznymi metodyki ICB kierownik projektu powinien mieć nie tylko wiedzę i doświadczenie, lecz także wysokie umiejętności interpersonalne. Standard opisuje wymagania dotyczące wiedzy, doświadczenia i umiejętności koniecznych kierownikom projektów do kończenia projektów sukcesem.

Ostatnią z najbardziej rozpowszechnionych metodyk jest PCM (*Project Cycle Management*) – zarządzanie cyklem projektu. Wywodzi się z metodyki zorientowanego na cele planowania projektów ZOO (niem. *Zielorientierte Projektplanung*) opracowanej na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku przez niemiecką organizację współpracy technicznej Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [23].

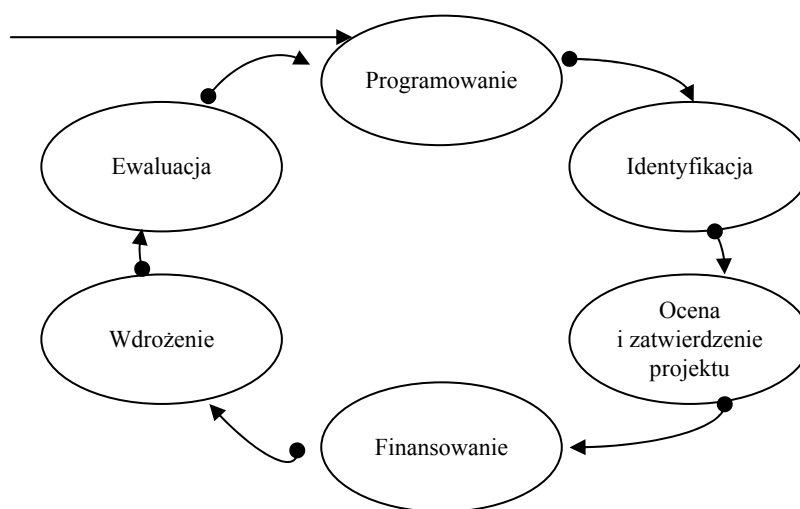
W 1992 r. Komisja Europejska zaadaptowała zestaw narzędzi do planowania i zarządzania projektami PCM. Głównym celem metodyki jest dostarczenie uczestnikom projektów współfinansowanych ze środków unijnych narzędzia pomagającego wykonywać wszystkie zamierzone działania w zaplanowanym czasie, w ramach zatwierdzonego budżetu i osiągnięcia założonych rezultatów. Wykorzystywana jest ona z powodzeniem od ponad 20 lat przez wiele międzynarodowych agencji, które są nastawione na rozwój.

Zarządzanie cyklem projektu to pewien schemat metodologiczny, w którym identyfikuje się oraz opisuje istniejące problemy, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające je rozwiązać [14, s. 76].

Do przygotowania projektu zgodnie z zasadami zarządzania cyklem projektu, na podstawie **matrycy logicznej** [3, s. 21], która jest wykorzystywana w metodyce

zarządzania, stosuje się jednolitą terminologię oraz wprowadza zestaw narzędzi wspierających i usprawniających pracę na każdym etapie realizacji projektu.

Warto nadmienić, iż podejście takie nie tylko jest zalecane przez Komisję Europejską do przygotowania projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych, ale także umożliwia dokładne i systematyczne planowanie, zarządzanie realizacją oraz monitoring i ocenę takiego projektu. Na rysunku 2 przedstawiony został cykl projektu według metodyki PCM.



Rys. 2. Cykl projektu według metodyki PCM

Źródło: [16].

Schemat na rys. 2 może wydawać się niezgodny z ideą, według której projekt ma swój początek i koniec – cykl prezentowany na rysunku jest zamknięty. Nie ma tu jednak sprzeczności. Wyniki ewaluacji mają wpływ na nowy okres programowania, a ściślej na proponowane w nowym okresie programowania projekty.

Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków unijnych jest złożonym systemem. Jest on rozpatrywany nie tylko z punktu widzenia przedmiotowego czy funkcjonalnego, ale także instytucjonalnego, tzn. od strony instytucji zaangażowanych w przygotowanie i realizację projektów europejskich.

5. Podsumowanie

Projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej stają się głównym elementem wspomagającym rozwój gospodarczy i społeczny. Coraz większe zna-

czenie zyskują projekty w różnego typu organizacjach i jednostkach, gdyż coraz częściej stają się one podstawową formą realizacji zadań biznesowych organizacji.

Różnorodność projektów oraz skala zaangażowanych w nie środków powodują, że jednym z istotnych problemów staje się kwestia doboru efektywnej metody planowania i realizacji przedsięwzięć, czyli metodyki zarządzania projektami europejskimi.

Konieczność stworzenia i stosowania metodyki zarządzania projektami pojawiła się z powodu fiaska wielu złożonych przedsięwzięć, które pociągało za sobą ogromne straty finansowe.

Niestosowanie standardów zarządzania projektami powoduje, że zlecający projekt, zarządzający projektem oraz pracujący nad projektem mogą mieć inne poglądy na temat tego, jak praca powinna być zorganizowana i kiedy projekt będzie skończony.

Najogólniej można stwierdzić, że metodyka pomaga określić, kto powinien być zaangażowany w zarządzanie projektem i za co powinien odpowiadać. Daje zestaw procesów do wykorzystania i wyjaśnia, jakie informacje powinny być gromadzone na tej drodze. Jednakże sama metodyka nie wykona za nas pracy; nie może zagwarantować, że projekt zakończy się sukcesem. Dobre projekty, które dostarczają wyników o oczekiwanej jakości, na czas i w ramach budżetu zależą od jakości ludzi zaangażowanych, zaczynając od komitetu sterującego, a na poszczególnych członkach zespołu projektowego kończąc.

Unia Europejska nie narzuca projektodawcom konkretnej metodyki, która miałaby wspomagać zarządzanie projektami. Jednakże przygotowanie projektu zgodnie z określonymi zasadami metodycznymi jest lepiej postrzegane, ponieważ zmniejsza ryzyko projektu ze względu na korzystanie ze sprawdzonych wzorców metodycznych.

Niezastosowanie spójnej metodyki w organizacji powoduje, że sponsor projektu oraz zarządzający projektem mają inne poglądy na temat tego, jak praca powinna być zorganizowana i kiedy projekt będzie skończony. To powoduje, że osoby zaangażowane w projekt nie mają pewności co do swojej odpowiedzialności, władzy i niezależności w projekcie. W rezultacie w organizacji często panuje zamieszanie wokół projektu.

Bez zastosowania metodyki zarządzania projektami, projekty rzadko są kończone na czas i w ramach akceptowalnych kosztów. Im większy jest projekt, tym bardziej jest to prawdopodobne, a konsekwencje poważniejsze. Natomiast stosowanie spójnej metodyki zarządzania projektami w organizacji pomaga przeprowadzać projekty przez kontrolowalny, dobrze zarządzany i widoczny zestaw czynności prowadzony do osiągnięcia rezultatów projektu. Z kolei oparcie metodyki na jednym ze znanych standardów powoduje, że organizacji łatwiej porozumieć się z innymi organizacjami (klientami, dostawcami) stosującymi ten sam standard.

Literatura

- [1] Bradley K., *Podstawy metodyki PRINCE2*, CRM, Warszawa 2005.
- [2] Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [3] *Dotacja i co dalej?*, red. E. Martini, M. Bąk, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2005.
- [4] *Fundusze dla jednostek samorządu terytorialnego w latach 2007-2013, część II*, red. M. Szczepański, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2007.
- [5] Hammer R., *Technika planów sieciowych*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej 1978 nr 19.
- [6] Heizer J., Render B., *Operations Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.
- [7] Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [8] *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Management Training and Development Center PMBOK Guide, Third Edition, Warszawa 2006.
- [9] Leśniak-Lebkowska G., *Zarządzanie projektami*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- [10] Nędzi T., *Zarządzanie projektami – metody i standardy*, <http://www.ipo.pl> z dnia 10.04.2008.
- [11] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem, wybrane metody i techniki*, Wydawnictwo „Horyzont”, Łódź 2003.
- [12] *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- [13] *Polskie wytyczne kompetencji IPMA*, Wersja 1.2, Stowarzyszenie Project Management Polska.
- [14] Spreckley, Gruzca B., *Zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.
- [15] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
- [16] Sysło M.M., Duda L., *ICT jako istotny element długofalowego rozwoju szkoły*. Kurs współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Konsorcjum Polskich Firm Szkoleniowych, 2006.
- [17] Trocki M., Gruzca B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.
- [18] Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [19] Weiss E., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską*, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław 2003.
- [20] Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [21] Zalewski A., *Metody oceny projektów rozwojowych*, [w:] *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, red. M. Majchrzak, A. Zalewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- [22] *ZOOP. A Planning Guide New and Ongoing Projects and Programs*, GTZ, Eschborn 1997.
- [23] *ZOOP. An Introduction to the Method*, COMIT, Berlin 1998.

METHODOLOGIES OF PROJECT MANAGEMENT CO-FINANCED BY THE EUROPEAN UNION FUNDS

Summary

The aim of this paper is to discuss methodologies most often used in project management including projects co-financed by the European Union funds.