

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**Проектний менеджмент в публічній сфері  
робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань  
Спеціальність  
Освітній рівень  
Освітня програма

**28 Публічне управління та адміністрування**  
**281 «Публічне управління та адміністрування»**  
**перший (бакалаврський)**  
**Публічне управління**

Статус дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**вибіркова**  
**українська**

Завідувач кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та регіональної економіки

**Наталія ГАВКАЛОВА**

Харків  
2021

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

Протокол № 1 від 27.08.2021 р.

Розробник:

Мельник Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Сучасний етап реформування української економіки вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління розвитком держави, регіонів, міст та галузей господарства. Формування кадрового корпусу управлінців нового покоління, із складу високоосвічених і висококваліфікованих спеціально підготовлених фахівців, демократичні механізми призначення управлінських кадрів і просування їх у кадровій ієрархії управлінських систем, є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, що постали сьогодні в Україні.

Базовим інструментом управління змінами в економіці є програми та проекти. Кожна програма є комплексом взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення масштабної цілі. Дослідження процесу та регулювання змін, здійснюваних за заздальгідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, складають суть управління проектами.

Потенціалом підвищення ефективності реалізації національних проектів і програм має стати державна система управління проектами, що передбачає різноаспектну та відредаговану методологію запуску та ведення проектів; єдине розуміння відповідальності та повноважень учасників проектної діяльності; дозволяє сформувати єдину картину проектів, наскрізну звітність за ними тощо. Професійне застосування інструментів, методів та технологій управління проектами дозволить державним установам забезпечити ефективність проектної діяльності в національних масштабах, зменшити витрати та виконати проект у встановлений термін.

Навчальна дисципліна "Проектний менеджмент в публічній сфері" є вибірковою та вивчається згідно з навчальним планом підготовки здобувачів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" першого (бакалаврського) рівня.

Мета навчальної дисципліни: засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо використання методів та інструментарію управління проектами в публічній сфері.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	<b>3</b>
Семестр	<b>6</b>
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>
Форма підсумкового контролю	<b>іспит</b>

### Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Теорія управління	Адміністративний менеджмент
Економіка України	Стратегічний менеджмент
Менеджмент публічних установ і організацій	Дипломна робота
Регіональна соціально-економічна політика	
Система публічного адміністрування	

## Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
<p>Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>Здатність працювати у команді.</p> <p>Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>Навички міжособистісної взаємодії.</p> <p>Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.</p> <p>Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p>Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.</p> <p>Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</p> <p>Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</p> <p>Здатність впроваджувати інноваційні технології.</p>	<p>Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень</p>
<p>Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>Здатність працювати у команді.</p> <p>Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>Навички міжособистісної взаємодії.</p> <p>Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.</p> <p>Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p>Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних</p>	<p>Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції</p>

<p>ресурсів та технологій.</p> <p>Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</p> <p>Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</p> <p>Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.</p>	
<p>Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p>Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.</p> <p>Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p>Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p>	<p>Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку</p>
<p>Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина України.</p> <p>Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.</p> <p>Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</p> <p>Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</p>	<p>Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов</p>

<p>Здатність впроваджувати інноваційні технології.</p>	
<p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.  Здатність розробляти та управляти проектами.  Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.  Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.  Здатність впроваджувати інноваційні технології.  Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p>	<p>Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності</p>
<p>Здатність працювати у команді.  Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.  Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.  Здатність розробляти та управляти проектами.  Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.  Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.  Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.  Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.  Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.  Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p>	<p>На основі принципів системного аналізу та комплексного підходу готувати програмні документи щодо розвитку публічного управління та адміністрування</p>

## Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проектного менеджменту

#### **Тема 1. Загальна характеристика проектного менеджменту.**

##### *1.1. Сутність проектної діяльності.*

Сутність проектної діяльності. Специфічні ознаки проекту. Класифікація проектів.

##### *1.2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.*

Еволюція управління проектами. Потрійне обмеження в управлінні проектами.

Основні завдання управління проектами.

##### *1.3. Цілі і процеси в управлінні проектами.*

Головні цілі управління проектами. Підходи до управління проектами. Класичний підхід. Функції менеджменту за класичним підходом. Управління проектом як циклом вирішення проблеми. Фази життєвого циклу проектного менеджменту.

#### **Тема 2. Методичні основи планування і контролю проекту.**

##### *2.1. Місце і функції планування та контролю в управлінні проектами.*

Поняття планування проекту. Основні завдання планування і контролю проекту. Причини, що спричиняють труднощі в процесах планування і контролю.

##### *2.2. Види планів.*

Види планів: концептуальний, стратегічний, тактичний (поточний і оперативний). Етапи планування проектів.

##### *2.3. Інтегрований підхід до управління, планування і контролю.*

Сучасні тенденції в плануванні та контролі проектів. Інтегрований підхід. Інтеграція календарного планування, ресурсів і витрат. Інтеграція планування і контролю. Інтеграція з організацією (організаційні структури, підрозділи). Інтеграція усіх інформаційних систем проекту. Інтеграція з системою управління персоналом.

#### **Тема 3. Основні форми організаційної структури проектів.**

##### *3.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.*

Створення організаційної структури проекту. Шляхи формування проектної групи: функціональний та цільовий.

##### *3.2. Основні форми проектних структур.*

Форми зовнішніх організаційних структур. Основні форми внутрішньої структури. Проектна команда. Матрична форма організації проектів. Функціональна матриця. Балансова матриця. Проектна матриця. Контрактна матриця. Гібридна організаційна структура проекту. Структура модульного зв'язку. Переваги і проблеми матричної структури. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.

#### **Тема 4. Структуризація проекту.**

##### *4.1. Сутність і функції структуризації проекту.*

Структуризація проекту. Робоча структура проекту (Work Breakdown Structure – WBS). Організаційна структура проекту (Organization Breakdown Structure – OBS). Затратна структура проекту (Cost Breakdown Structure – CBS).

##### *4.2. Односпрямована структуризація – створення робочої структури проекту.*

WBS – робоча структура проекту. Основні принципи застосування WBS. Основні етапи розробки WBS. Принципи формування рівнів WBS: за продуктами або субпроектами; за фазами проекту; за місцем виконання робіт; за центрами затрат. Структура робочого пакету.

##### *4.3. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.*

Двоспрямована структуризація. Організаційна структура проекту (OBS). Види структурних одиниць проекту залежно від його розмірів. Облік затрат. Система кодування.

Кодування WBS. Кодування OBS. WBS-словник або CTR-каталог.

*4.4. Трьохспрямована структура проекту.*

Трьохспрямована структура проекту. Структура затрат (Cost Breakdown Structure – CBS). Алгоритм створення CBS.

**Тема 5. Сітьове і календарне планування проекту.**

*5.1. Загальна характеристика і види сіткових графіків.*

Сітьове і календарне планування: їх роль та переваги. Сутність сіткового планування. Сітковий графік. Робота (операція). Логічні зв'язки між операціями. Стрілчасті графіки. Графіки передування. Тривалість роботи. Календар проектних робіт.

*5.2. Графіки передування: порядок побудови і показники.*

Основні кроки побудови й обчислення параметрів сіткового графіка. Визначення переліку й послідовності виконання робіт. Графічна побудова сіткового графіка. Означення тривалості робіт. Визначення ранніх термінів початку і закінчення проектних робіт шляхом «прямого проходження». Визначення пізніх термінів початку і завершення робіт «зворотним проходженням». Визначення критичного шляху і запасу часу по роботах.

*5.3. Особливості стрілчастих графіків.*

Розміщення параметрів на стрілчастому графіку. Фіктивні роботи. Методика обчислення параметрів стрілчастого графіка.

*5.4. Методи скорочення тривалості виконання проекту.*

Оптимізація сіткового графіка. Методи скорочення тривалості робіт. Визначення можливих напрямів й наслідків скорочення тривалості проектних робіт. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.

*5.5. Календарне планування проектів.*

Визначення календарних дат виконання всіх робіт. Календарний графік. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків: табличний, діаграмний. Діаграма Гантта.

**Тема 6. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету.**

*6.1. Оцінка і планування ресурсів.*

Поняття ресурсів в проекті. Оцінка обсягу необхідних ресурсів. Визначення потреби у людських ресурсах.

*6.2. Побудова ресурсних гістограм.*

Календар та обсяги наявних ресурсів. Гістограма потреби в ресурсах. Календарний графік потреби в ресурсі. Діаграма потреби в ресурсі. Надлишок ресурсів.

*6.3. Моделювання і календарне планування ресурсів.*

Згладжування ресурсних гістограм. Визначення джерел інформації про ресурси. Встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів. Розподіл ресурсів після визначення пріоритетів. Базові методи розподілу ресурсів: послідовний і паралельний. Планування в умовах обмежених ресурсів. Планування в умовах обмеженого часу.

*6.4. Планування витрат.*

Головні цілі планування витрат: необхідність здійснення контролю; визначення життєздатності проекту; одержання фінансування; розподіл ресурсів; оцінка тривалості робіт; підготовка тендерів. Калькулювання. Концептуальна оцінка. Оцінка доцільності. Остаточна оцінка. Види проектних витрат: прямі, непрямі (накладні), постійні, змінні. Структура витрат: трудові затрати, матеріальні затрати, вартість устаткування, затрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень, субконтракти, затрати на управління, накладні та управлінські затрати, виплати і податки. Складання кошторисів на роботи. Методи оцінки витрат. Обчислення витрат з урахуванням інфляції. Календарне планування витрат. Бананоподібна крива розподілу бюджету проекту в часі.



## **Тема 7. Управління персоналом у проектах.**

### *7.1. Лідерство. Роль менеджера проекту.*

Поняття лідерства. Роль менеджера проекту. Головна мета управління персоналом проекту. Основні сфери управління персоналом у проектах. Лідерство проектного менеджера. Критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту. Найважливіші риси для менеджерів проектів.

### *7.2. Команда проекту.*

Поняття команди проекту. Розвиток команди і групової роботи. Переваги групової роботи. Цілі створення проектної команди. Основні організаційні завдання побудови проектної команди. Етапи створення команди. Оцінювання ефективності діяльності команди.

### *7.3. Мотивація персоналу.*

Поняття мотивації. Сучасні теорії мотивації. Ефективна модель мотивації персоналу у проектах.

## **Змістовий модуль 2. Управління проектами в публічній сфері**

## **Тема 8. Управління проектами як засіб реалізації публічної політики.**

### *8.1. Публічна політика у форматі проекту: дефініції та інструменти.*

Поняття публічної політики. Публічний сектор. Призначення публічної політики. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами. Трикутник дійових осіб публічної політики. Модель проблемного поля у ході формулювання проблеми публічної політики. Процес винесення проблеми на урядовий порядок денний. Модель причинності. Поняття проекту і програми у публічній сфері.

### *8.2. Сутність управління проектами у публічній сфері.*

Основні характеристики проекту. Типи проектів у публічній сфері. Методологія управління проектним циклом, прийнята Європейською комісією.

## **Тема 9. Управління проектним циклом.**

### *9.1. Теоретичні основи управління проектним циклом.*

Сутність управління проектним циклом. Типові проблеми, що зустрічаються у процесі розроблення проектів і програм. Переваги застосування методології управління проектним циклом. Базові принципи методології управління проектним циклом.

### *9.2. Характеристика основних етапів проектного циклу.*

Основні етапи проектного циклу: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, упровадження, моніторинг і оцінювання.

## **Тема 10. Інструменти проектного циклу.**

### *10.1. Принципи забезпечення якості проектного циклу.*

Основні принципи забезпечення якості проектного циклу. Принцип доречності (актуальності). Принцип здійсненості. Принцип сталості проекту.

### *10.2. Інтегрований підхід до управління проектним циклом.*

Сутність інтегрованого підходу до управління проектним циклом. Узгодженість цілей та логічної структури проекту. Узгодження плану робіт із ресурсами і видатками у розрізі результатів. Узгодження плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту. Узгодження плану робіт і моніторингу. Об'єднання і координація всіх інформаційних систем проекту. Загальна інтеграція із системою управління персоналом.

### *10.3. Логіко-структурний підхід до управління проектним циклом.*

Сутність логіко-структурного підходу до управління проектним циклом. Фази логіко-структурного підходу: аналіз і планування. Характеристика етапів фази аналізу: аналіз учасників, аналіз проблеми, аналіз цілей та аналіз стратегії. Основні етапи фази планування: логічна структуризація проекту, планування діяльності, планування ресурсів.

#### *10.4. Логіко-структурна матриця.*

Модель логіко-структурної матриці. Термінологія, що використовуються у логіко-структурній матриці.

### **Тема 11. Контроль виконання проекту.**

#### *11.1. Модель планування і контролю проекту.*

Взаємозв'язок планування і контролю проектів. Модель планування і контролю проекту, її елементи. Визначення проекту: створення WBS. Система оцінки WBS. Планування: організації; систем; кодування; CTR-каталог; календарні, ресурсні та витратні плани. Виконання і контроль: збір інформації; аналіз; оцінка; звітування; прийняття рішень і виконання. Система контролю за змінами.

#### *11.2. Методи аналізу виконання проекту.*

Аналіз перебігу виконання проекту. Аналіз відхилень. Метод скоригованого бюджету. Визначення показників виконання проекту за допомогою S-подібних кривих.

#### *11.3. Прогнозування остаточних витрат.*

Методи прогнозування остаточних витрат: на основі середнього індексу за всіма роботами на певну дату; на основі середнього індексу за підрозділом; на основі середнього індексу елементу WBS на певну дату.

#### *11.4. Звітування і контроль за змінами.*

Принципи побудови системи звітування. Контроль за змінами у проекті. Зміни у конструкції або обсягу проекту на стадії розроблення. Пізні зміни у конструкції. Зміни на вимогу безпеки або законодавства. Зміни для підвищення прибутковості та фінансової віддачі від проекту. Зміни – значна сфера конфліктів. Завдання, що вирішує система контролю за змінами.

### **Тема 12. Управління ризиками в проектах.**

#### *12.1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків.*

Чинники, що впливають на процеси прийняття рішень в управлінні здійсненням проектів. Сутність управління ризиками. Ризик у проектному менеджменті. Два види ризику, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту: систематичний і несистематичний. Склад систематичних і несистематичних ризиків. Класифікація ризиків за тривалістю дії; за мірою впливу на фінансовий стан; за можливістю усунення; за мірою впливу на зміну реальних активів.

#### *12.2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.*

Причини виникнення проектних ризиків. Поетапна (пофазова) оцінка ризиків. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проекту. Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків проектів. Технічні ризики. Політичні ризики. Маркетингові ризики. Фінансові ризики.

#### *12.3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів.*

Мета аналізу ризику. Види аналізу ризику: якісний; кількісний. Експертний аналіз ризиків. Процедура експертної оцінки ризику. Метод «дерева рішень». Метод аналізу чутливості. Метод сценаріїв. Метод Монте-Карло.

#### *12.4. Управління проектними ризиками.*

Методи зниження ризиків: розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцям); резервування коштів на покриття непередбачених витрат; зниження ризиків у плані фінансування; страхування. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Можливі реакції на зміни умов реалізації проекту.

### **Тема 13. Управління якістю проектів.**

#### *13.1. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.*

Якість у контексті проекту. Ключові аспекти якості. Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів. Якість розробки і планування

проекту. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Відповідність цілям проекту. Відповідність вимогам споживачів. Якість продукту проекту, елементи, що її забезпечують. Чітка специфікація. Використання певних стандартів і досвіду. Залучення кваліфікованого персоналу. Аудиторські перевірки.

### *13.2. Система управління якістю проекту.*

Основні принципи, на яких базується сучасний менеджмент якості проекту. Основні складові управління якістю проекту. Структура системи управління якістю проекту. Планування якості проекту. Політика у сфері якості. План якості проекту (або програма забезпечення якості проекту). Система управління якістю. Забезпечення якості проекту. Результати контролю показників якості. Аудит якості. Заходи для поліпшення якості. Контроль якості проекту. Методи та засоби контролю якості проекту: інспекція (перевірка); графіки контролю (контрольні карти); діаграми Парето; статистичні методи; графіки потоків; аналіз тенденцій. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

### *13.3. Витрати на забезпечення якості проекту.*

Витрати на попередження проблем з якості. Витрати на оцінку і контроль якості. Внутрішні втрати внаслідок низької якості. Зовнішні втрати внаслідок низької якості.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

## **Методи навчання та викладання**

При викладанні дисципліни використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний метод – для більш ґрунтовного розкриття сутності певних явищ, законів, процесів за допомогою їх символічного зображення (схеми, діаграми, графіки); практична робота – для використання набутих знань у розв'язанні практичних завдань; індуктивний метод – для вивчення явищ від одиничного до загального; дедуктивний метод – для вивчення навчального матеріалу від загального до окремого, одиничного.

Серед продуктивних методів навчання, спрямованих на активізацію та стимулювання навчально-пізнавальної діяльності здобувачів, при викладанні дисципліни використовуються:

проблемні лекції (теми 1, 8) – для постановки перед аудиторією проблемних запитань в рамках теми, а також для спонукання участі студентів у розв'язанні проблем лекції, їх участі у відповідях на запитання, елементи дискусії;

робота в малих групах (теми 3 – 7; теми 11 – 13) – для структуризації лекційних або практичних занять за формою і змістом, а також для участі кожного студента в роботі за темою заняття (студентам пропонується об'єднуватися у групи по 5 – 6 осіб та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу), що забезпечує формування особистісних якостей, а також комунікативних навичок та навичок командної роботи;

ігрові методи, наприклад, кейс-метод (теми 2, 9, 10) – використання конкретних ситуацій для спільного аналізу, обговорення та вироблення рішень студентами з певної теми навчальної дисципліни, що дозволяє задіяти комунікативні та творчі здібності, навчити здобувати знання та формувати професійні компетентності.

## Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума для отримання допуску до іспиту – 60 балів; мінімальна сума – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться у формі колоквиуму як проміжний міні-іспит з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль, і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі іспиту, відповідно до графіку навчального процесу.

**Формами поточного оцінювання та методами демонстрування результатів навчання студентів в рамках самостійної роботи є:**

Перевірка виконаних домашніх завдань щодо використання методів та інструментарію проектного менеджменту. Кожне домашнє завдання оцінюється в 5 балів за умови правильного виконання та наявності висновків. Кількість домашніх завдань – 3, максимальна кількість балів за усі домашні завдання становить 15.

Есе, що оцінює здатність студента обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки щодо сучасних проблем проектного менеджменту в публічній сфері; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору щодо забезпечення ефективності проектної діяльності в публічній сфері. Максимальна кількість балів – 5. Есе оцінюється після обговорення його здобувачами та викладачем.

Презентації та виступи на семінарських заняттях (5 балів за кожну презентацію), що дозволяють оцінити рівень засвоєння теоретичних основ та методології управління проектами в публічній сфері; ознайомлення з нормативно-правовими та законодавчими актами України, а також із сучасною літературою з питань використання методів та інструментарію проектного менеджменту в публічній сфері; вміння поєднувати теорію з практикою при розв'язанні практичних завдань. Кількість презентацій – 2, максимальна кількість балів за всі презентації становить 10.

Поточні контрольні роботи, які проводяться в формі тестування за теоретичним матеріалом з навчальної дисципліни "Проектний менеджмент в публічній сфері". Кожна контрольна робота складається з 10 тестових завдань (максимальна оцінка за кожне тестове завдання – 0,5 балів). Максимальна оцінка за кожну контрольну роботу – 5 балів. Максимальна кількість балів за обидві контрольні – 10 балів. Перша контрольна включає матеріал за темами 1 – 3, а друга – за темами 8 – 10.

Оцінювання результатів вивчення навчальної дисципліни "Проектний менеджмент в публічній сфері" в межах поточного контролю включає також таку форму як колоквиум. Протягом семестру студенти пишуть два колоквиуми. При проведенні колоквиуму визначається рівень оволодіння студентами професійними компетентностями з навчальної дисципліни за відповідним змістовним модулем. Колоквиум передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування, а також вирішення практичного завдання. Максимальна оцінка за кожен колоквиум – 10 балів. Максимальна кількість балів за обидва колоквиуми – 20 балів. Перший колоквиум включає теми 1 – 7, а другий колоквиум – теми 8 – 13. Структура колоквиуму: 1) 10 тестових завдань (максимальна оцінка за кожне тестове завдання – 0,5 балів); 2) практичне завдання (максимальна оцінка – 5 балів).

**Підсумковий контроль за дисципліною:** формою підсумкового контролю є іспит. Завданням іспиту є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу іспит оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами.

Екзаменаційний білет складається з 15 тестів, які перевіряють рівень засвоєння студентами теоретичного матеріалу та двох практичних завдань різного рівня складності, які перевіряють рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо застосування методів та інструментарію проектного менеджменту у публічному адмініструванні.

Практичне завдання 1 розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо аналізу основних учасників проекту, визначення їх основних характеристик, інтересів і впливу проблем, потенціалу і мотивації до запровадження змін, можливих дій для задоволення інтересів учасників.

Практичне завдання 2 розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо визначення та аналізу пріоритетних проблем проекту, обмежень й можливостей розвитку; визначення цілей та очікуваних результатів проектної діяльності, потенційних факторів впливу зовнішнього оточення та формування структури бази даних з усунення проблемних ситуацій.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Підсумкова оцінка за екзамен складається з суми балів за виконання всіх завдань та округлюється до цілого числа за правилами математики.

Тестові завдання оцінюються в 25 балів.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються щодо складності, трудомісткості та значення для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного наступним чином:

1. Оцінка за правильність виконання практичного завдання 1 дорівнює 7 балам і включає: 3 бали – за виконання завдання з урахуванням використання необхідних для цього знань та вмінь, передбачених навчальною програмою; 2 бали – за наявність пояснень щодо застосування означених інструментів вирішення виробничого завдання, що аналізується; 2 бали – за логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність аналізу ситуації.

2. Оцінка за правильність виконання практичного завдання 2 дорівнює 8 балам і включає: 2 бали – за виконання завдання з урахуванням використання необхідних для цього знань та вмінь, передбачених навчальною програмою; 2 бали за наявність пояснень щодо схеми представлення результатів програмування проекту; 2 бали – за логічну послідовність програмування проекту; 2 бали за аргументованість і ґрунтовність висновку.

Підсумкова оцінка за екзаменаційну роботу складається з суми балів за вирішення всіх завдань.

Студента слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімумально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни. Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведеної в табл. 1 "Шкала оцінювання: національна та ЄКТС".

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

## Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	

Рейтинг-план навчальної дисципліни (табл. 2) містить повну інформацію стосовно тем та видів лекцій, тем практичних (семінарських) занять та питань / завдань для самостійного опрацювання.

Таблиця 2

## Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання	Форми оцінювання	Мак бал	
Тема 1. Загальна характеристика проектного менеджменту	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 1.1. Сутність проектної діяльності. 1.2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту. 1.3. Цілі і процеси в управлінні проектами.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Визначення основних осіб-учасників проекту"	Активна участь на занятті	
	<i>Самостійна робота</i>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка презентації за темою: "Загальна характеристика проектного менеджменту"	Презентація за темою	5	
Тема 2. Методичні основи планування і контролю проекту	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 2.1. Місце і функції планування та контролю в управлінні проектами. 2.2. Види планів. 2.3. Інтегрований підхід до управління, планування і контролю.	Робота на лекції	
Практичне заняття	Кейс "Програмування проекту у публічній сфері"	Активна участь на занятті		

	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Виконання завдання до самостійного опрацювання	
<b>Тема 3. Основні форми організаційної структури проєктів</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 3.1. Базові засади створення організаційної структури проєкту. 3.2. Основні форми проектних структур.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Ідентифікація проєкту. Розроблення логіко-структурної матриці проєкту"	Активна участь на занятті	
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Перевірка домашнього завдання	5
<b>Тема 4. Структуризація проєкту</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 4.1. Сутність і функції структуризації проєкту. 4.2. Односпрямована структуризація – створення робочої структури проєкту. 4.3. Двоспрямована структуризація та кодування проєкту. 4.4. Трьохспрямована структура проєкту.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Структуризація проєкту. Розроблення робочої, організаційної та затратної структури проєкту"	Активна участь на занятті	
			Експрес-контрольна робота	5
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань. Підготовка до контрольної роботи.	Виконання завдання до самостійного опрацювання	

<b>Тема 5.</b> Сіткове і календарне планування проекту	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 5.1. Загальна характеристика і види сіткових графіків. 5.2. Графіки передування: порядок побудови і показники. 5.3. Особливості стрілчастих графіків. 5.4. Методи скорочення тривалості виконання проекту. 5.5. Календарне планування проектів.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Розроблення графіка робіт проекту"	Активна участь на занятті	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Виконання завдання до самостійного опрацювання		
<b>Тема 6.</b> Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 6.1. Оцінка і планування ресурсів. 6.2. Побудова ресурсних гістограм. 6.3. Моделювання і календарне планування ресурсів. 6.4. Планування витрат.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичних завдань: "Планування ресурсів і видатків проекту", "Розроблення бюджету проекту"	Активна участь на занятті	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Перевірка домашнього завдання	5	
<b>Тема 7.</b> Управління персоналом у проектах	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 7.1. Лідерство. Роль менеджера проекту. 7.2. Команда проекту. 7.3. Мотивація персоналу.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичних завдань: "Розроблення матриці відповідальності проекту", "Аналіз проблем формування проектної команди"	Активна участь на занятті	
	Колоквіум за змістовим модулем 1. "Теоретичні основи проектного менеджменту"	Колоквіум	10	



	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань. Підготовка презентації за темою: "Управління персоналом у проектах". Підготовка до контрольної роботи.	Презентація за темою	5
<b>Тема 8. Управління проектами як засіб реалізації публічної політики</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 8.1. Публічна політика у форматі проекту: дефініції та інструменти. 8.2. Сутність управління проектами у публічній сфері.	Робота на лекції	
	Семінарське заняття	Семінарське заняття за темою: "Управління проектами як засіб реалізації публічної політики" Круглий стіл «Сучасні проблеми реалізації публічної політики в Україні»	Активна участь на занятті	
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до контрольної роботи. Виконання есе за темою "Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту"	Перевірка есе	5
<b>Тема 9. Методичні основи планування і контролю проекту</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 9.1. Теоретичні основи управління проектним циклом. 9.2. Характеристика основних етапів проектного циклу.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Кейс "Формулювання проектної ідеї та опис проекту в публічній сфері"	Активна участь на занятті	
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Виконання завдання до самостійного опрацювання	

<b>Тема 10. Інструменти проектного циклу</b>	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 10.1. Принципи забезпечення якості проектного циклу. 10.2. Інтегрований підхід до управління проектним циклом. 10.3. Логіко-структурний підхід до управління проектним циклом. 10.4. Логіко-структурна матриця.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Кейс "Використання інструментів проектного циклу при розробці проекту в публічній сфері"	Активна участь на занятті	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Перевірка домашнього завдання	5	
<b>Тема 11. Контроль виконання проекту</b>	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 11.1. Модель планування і контролю проекту. 11.2. Методи аналізу виконання проекту. 11.3. Прогнозування остаточних витрат. 11.4. Звітування і контроль за змінами.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Контроль виконання проекту в публічній сфері"	Активна участь на занятті	
			Експрес-контрольна робота	5
<b><i>Самостійна робота</i></b>				
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань. Підготовка до контрольної роботи.	Виконання завдання до самостійного опрацювання		

<b>Тема 12.</b> Управління ризиками в проєктах	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 12.1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проєктних ризиків. 12.2. Причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. 12.3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проєктів. 12.4. Управління проєктними ризиками.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Управління ризиками проєкту в публічній сфері"	Активна участь на занятті	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань	Виконання завдання до самостійного опрацювання	
<b>Тема 13.</b> Управління якістю проєктів	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 13.1. Поняття якості в контексті проєктного менеджменту. 13.2. Система управління якістю проєкту. 13.3. Витрати на забезпечення якості проєкту.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Виконання практичного завдання "Самооцінювання забезпечення якості проєкту в публічній сфері"	Активна участь на занятті	
		Колоквіум за змістовим модулем 2. "Управління проєктами в публічній сфері"	Колоквіум	10
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, вирішення практичних завдань, підготовка до контрольної роботи	Виконання завдання до самостійного опрацювання	
<b>Іспит</b>				<b>40</b>
			<b>Загальна сума</b>	<b>100</b>

### Рекомендована література

#### Основна

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с.
2. Управління проєктами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
3. Яковенко О. І. Управління проєктами та ризиками : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с.

### **Додаткова**

4. Гавкалова Н. Л. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 400 с.

5. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 11. – С. 82 – 85.

6. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі // Право та державне управління. – 2019. – № 2(35), т. 2. – С. 147 – 151.

7. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – Вип. 200. – С. 256 – 264.

8. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів : навч. посіб. / В. М. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 20 с.

9. Проектний аналіз: навч. посібник / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 324 с.

10. Хаджирадева С. К. Проектний аналіз та прийняття рішень: навч. посібник // С. К. Хаджирадева, Н. І. Обушна. – Київ: Вид-во «Каравелла», 2018. – 270 с.

11. Labunska S., Gavkalova N., Pylypenko A., Prokopishyna O. Cognitive instruments of public management accountability for development of national innovation system. *Public Policy and Administration*. – 2019. – 19(3). – p. 114-124.

12. Smalskys V., Gavkalova N., Babenko K., Zolenko A. Efficiency of the stakeholder interaction in the context of ensuring sustainable territorial development. *Problems and Perspectives in Management*. – 2020. – 18(2). – p. 340-349.

### **Інформаційні ресурси**

13. Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою». – Режим доступу : <http://rdpa.regionet.org.ua>.

14. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

15. Сайт персональних навчальних систем Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Курс "Проектний менеджмент в публічній сфері". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7559>.

16. Українська асоціація управління проектами. – Режим доступу : <http://upma.kiev.ua>.

17. Міжнародна асоціація управління проектами. – Режим доступу : <https://www.ipma.world>.