

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

**Практичні завдання**  
**до самостійної роботи**  
**з навчальної дисципліни**  
**"ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ"**  
**для студентів спеціальності**  
**8.15010008 "Публічне адміністрування"**  
**всіх форм навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016**

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.  
Протокол № 1 від 25.08.2015 р.

**Укладач** Мельник В. І.

П 69        Практичні завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Проектний менеджмент у публічному адмініструванні" для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" всіх форм навчання / уклад. В. І. Мельник. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 40 с. (Укр. мов.)

Подано завдання до самостійної роботи у вигляді творчих або практичних завдань, вирішення яких дозволить студентам закріпити здобуті теоретичні знання та набути професійних компетентностей у сфері проектного менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" всіх форм навчання.

## Вступ

Самостійна робота студентів є важливою складовою частиною навчального процесу. Її слід розглядати як спосіб індивідуалізації процесу навчально-професійної підготовки студентів, як основу самоосвітньої діяльності фахівців, вагомий чинник їх професійної мобільності.

Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання студент виконує самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета самостійної роботи – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначено навчальним планом, він становить 77 % (138 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (180 годин). У ході самостійної роботи студент має стати активним учасником навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, брати на себе відповідальність за якість власної професійної підготовки. Самостійна робота студента містить засвоєння лекційного матеріалу; вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять із тем дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання домашніх завдань із вивченої теми; написання есе на задану проблематику; пошук (підбір) та огляд літературних джерел на задану тему дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; до модульного контролю (колоквіуму).

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та зарубіжною спеціальною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Перелік запитань із тем навчальної дисципліни "Проектний менеджмент у публічному адмініструванні" для самостійного опрацювання студентами наведено у таблиці.

Таблиця

### Теми та запитання для самостійного опрацювання

Теми навчальної дисципліни	Питання для самостійного опрацювання студентами
1	2
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проектного менеджменту</b>	
<i>Тема 1.</i> Загальна характеристика управління проектами	Сучасна концепція управління проектом. Навколишнє середовище й учасники проекту. Життєвий цикл проекту. Характеристика видів діяльності з управління проектом. Підсистеми управління проектом. Еволюція проектного менеджменту
<i>Тема 2.</i> Методичні основи планування і контролю за проектом	Структурний план проекту. Процесний план проекту. Планування часу виконання проекту. Сіткове планування. Недоліки та проблеми сіткового планування. Матеріальне й ресурсне планування. Планування витрат. Бюджет і фінансовий план проекту. Перепланування проекту
<i>Тема 3.</i> Основні форми організаційної структури проектів	Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами. Організаційна структура й система взаємин учасників проекту. Організаційна структура та зміст проекту. Організаційна структура проекту і його зовнішнє оточення. Загальна послідовність розроблення і створення організаційних структур управління проектами. Сучасні методи й засоби організаційного моделювання проектів
<i>Тема 4.</i> Управління персоналом у проектах	Принципи формування команди. Організаційні аспекти формування команди. Ефективність команди проекту. Методи формування команди проекту. Організаційна культура команди. Залучення, відбір і оцінювання персоналу проекту. Навчання й розвиток персоналу проекту. Основні психологічні характеристики команди проекту. Управління конфліктами
<b>Змістовий модуль 2. Управління проектами в публічному адмініструванні</b>	
<i>Тема 5.</i> Управління проектами як засіб реалізації публічної політики	Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. Розмежування принципів і змісту управлінської діяльності в публічній та приватній сферах. Система програмно-цільового управління. Проектно-орієнтований метод планування і контролю за виконанням національних програм. Основні критерії ефективності управління національними проектами

1	2
Тема 6. Управління проектним циклом	Оцінювання основних атрибутів системи якості проекту. Аналіз учасників проекту. Аналіз проблем. Попередній аналіз цілей і стратегій проекту. Попереднє оцінювання ресурсів і витрат проекту. Попереднє оцінювання управління проектом, координації і фінансових угод. Попереднє оцінювання питань економічної/фінансової, екологічної, технічної та соціальної життєспроможності проекту
Тема 7. Інструменти проектного циклу	Інтегрований підхід до управління проектним циклом. Погодження цілей та логічної структури проекту. Погодження плану робіт із ресурсами і видатками щодо результатів проекту. Погодження плану робіт із організаційною структурою виконавця проекту. Погодження плану робіт і моніторингу. Об'єднання і координація всіх інформаційних систем проекту. Загальна інтеграція із системою управління персоналом. Порядок складання логіко-структурної матриці

## Змістовий модуль 1

### Теоретичні основи проектного менеджменту

#### Тема 1. Загальна характеристика управління проектами

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо організації управління проектами.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: розуміти цілі та описувати очікувані результати проектної діяльності; визначати параметри проекту; формулювати робочу проблему, структуру та функції зацікавлених осіб проекту; описувати проблемну ситуацію; визначати потенційні чинники впливу зовнішнього оточення та формувати структуру бази даних із усунення проблемних ситуацій.

**Завдання.** Розглянути проект упровадження окремого збирання компонентів твердих побутових відходів (ТПВ) та визначити основних учасників проекту, розробити заходи щодо організації консультацій із основними учасниками проекту, аналізу альтернативних варіантів реалізації проекту.

## *Опис проекту*

### **Упровадження окремого збирання компонентів ТПВ – шлях до поліпшення санітарного та екологічного стану міста (Лохвицька міська рада Полтавської області)**

Цей проект спрямований на мінімізацію утворення твердих побутових відходів та зменшення їх негативного впливу на здоров'я людини та навколишнє природне середовище, створення умов, що сприятимуть забезпеченню повного збирання, перевезення, утилізації, знешкодження та захоронення ТПВ, поліпшення умов проживання в місті Лохвиця та селі Криниця, надання більш якісних послуг населенню з використанням інноваційних технологій у сфері утилізації ТПВ.

Актуальність проблеми полягає в тому, що тверді побутові відходи створюють санітарно-гігієнічну та епідеміологічну небезпеку внаслідок неприємних запахів та шкідливих хімічних сполук, які можуть бути наявні або утворюються в них у процесі біологічного розкладання органічних компонентів відходів, а також наявності в них збудників інфекційних та паразитарних хвороб і високої бактеріальної та гельмінтологічної забрудненості. Постійно гостро стоїть питання про стан організації вивезення та утилізації побутових відходів у місті Лохвиця та селі Криниця. Мешканці громади разом із промислово-господарським комплексом створюють щорічно біля 43 тис. м<sup>3</sup> ТПВ, із яких централізованим збиранням та захороненням охоплено лише 21,892 тис. м<sup>3</sup> у Лохвиці. У Криниці організованого вивезення сміття взагалі на цей час немає.

Побутові відходи захоронюють на полігоні ТПВ (міське сміттєзвалище), який працює в режимі перевантаження, тобто з порушенням проектних показників щодо обсягів накопичення відходів. Водночас полігон є джерелом інтенсивного забруднення атмосфери та підземних вод і потребує невідкладної санації та рекультивації. Навколо міста утворюються несанкціоновані звалища побутових відходів, що призводить до антисанітарного стану довкілля.

Збирання ТПВ є основним завданням санітарного очищення населених пунктів і здійснюється підприємствами, які мають спеціальні автомобілі. Таким підприємством у місті є комунальне підприємство "Лохвиця", яке здійснює свою діяльність на договірних умовах.

Фактично, вивезення ТПВ на сміттєзвалище коштує комунальному підприємству в межах 190 – 200 тис. грн щороку. Однак збір коштів із

мешканців приватної забудови за надані послуги перебуває не на належному рівні. Іноді мешканці взагалі відмовляються від надання послуг, мотивуючи це відсутністю утворення ТПВ на їх території. Як наслідок – утворення несанкціонованих звалищ.

Наявну проблему з ТПВ необхідно вирішувати урахувавши напрацьований досвід у цій сфері та забезпечення екологічної безпеки, а також маючи на увазі, що відходи – це насправді дешеві вторинні ресурси.

Якщо врахувати, що більшу половину відходів становлять пакувальні матеріали, то стає зрозумілим, що одним із ефективних способів вирішення проблеми відходів є окреме їх збирання, оскільки велику частину побутових відходів становлять матеріали, які можна використовувати повторно або переробляти, якщо вилучити відповідні фракції на стадії первинного збору.

Повторному переробленню підлягають папір, скло, металеві та алюмінієві банки, текстиль, пластик, органічні відходи. Усі ці матеріали, здобуті у процесі сортування, знаходять попит із боку організацій, які займаються прийманням вторинної сировини.

Сортування та перероблення відходів мають багато переваг, а саме:

- 1) менший обсяг відходів підлягає захороненню;
- 2) матеріали використовують повторно;
- 3) сортування побутових відходів відповідає світовим підходам до поводження зі сміттям, а саме, сприяє запобіганню їхньому надмірному утворенню, повторному (багаторазовому використанню) вторинної сировини, утилізації та безпечному розміщенню;
- 4) заощадження коштів для територіальної громади, а також поліпшення стану довкілля і зниження ризику для здоров'я жителів міської ради.

*Перелік заходів проекту:*

1. Публікація серії статей спеціалізованого спрямування.
2. Залучення місцевої газети "Зоря" для підготовки репортажів та їх опублікування.
3. Висвітлення на WEB-сайті міської ради основних цілей проекту та ходу його виконання.
4. Проведення тематичних уроків у школах, дитячих садках, зустрічей із трудовими колективами підприємств, установ та організацій міста з екологічних питань та утилізації ТПВ.
5. Проведення тендерної процедури закупівлі контейнерів для ТПВ.
6. Придбання контейнерів для ТПВ.
7. Виконання робіт із улаштування майданчиків для розміщення контейнерів для ТПВ.

### *Очікувані результати проекту:*

Головний результат упровадження проекту – це поступове запровадження системи окремого збирання компонентів ТПВ у повному обсязі, що суттєво зменшить навантаження на міський полігон та витрати.

Зекономлені кошти буде витрачено на забезпечення подальшого вдосконалення системи окремого збирання ТПВ та підготовки їх до перероблення.

Надходження додаткових коштів від реалізації вторинної сировини дозволить сфері санітарного очищення та утилізації відходів стати самоопукною та рентабельною галуззю комунального господарства.

Запровадження окремого збирання ТПВ суттєво поліпшить екологічну ситуацію в місті.

І найголовніше – запровадження цього проекту вплине на формування громадської свідомості мешканців територіальної громади щодо ставлення до проблеми ТПВ [27].

### ***Методичні рекомендації***

Основні кроки для здійснення аналізу учасників наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### **Основні кроки для здійснення аналізу зацікавлених осіб**

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	2	3
1	Визначити загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку	Усвідомлено проблему для розподілу ресурсів, відповідно до потреб пріоритетних груп
2	Визначити всі групи, зацікавлені у (потенційному) проекті	Визначено всіх учасників та описано їх основні характеристики
3	Визначити ролі кожної групи, інтереси, повноваження і можливості для участі у проекті (сильні та слабкі сторони)	Визначено ролі кожної групи учасників (цільові групи або групи-мішені, кінцеві користувачі, треті особи), їх інтереси, повноваження та можливості (сильні та слабкі сторони)
4	Визначити обсяги співробітництва або конфлікт взаємовідносин між учасниками	Визначено напрями співробітництва (можливі спільні дії) та сфери конфлікту інтересів



1	2	3
5	Інтерпретувати результати аналізу та включити необхідну інформацію до схеми проекту	Аналітична записка за результатами аналізу, яка має спонукати до належного використання ресурсів, відповідно до потреб пріоритетних груп; використання таких методів управління й координації, що сприятимуть відповідальності та залученню учасників; приділення належної уваги конфлікту інтересів учасників під час розроблення проекту

Результати аналізу рекомендовано подати у вигляді схеми аналізу учасників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Схема аналізу учасників

Учасники та їх основні характеристики	Інтереси і вплив проблем	Потенціалі мотивація до запровадження змін	Можливі дії для задоволення інтересів учасників

## Тема 2. Методичні основи планування і контролю за проектом

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо планування і контролю за проектом.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: розробляти план управління змістом проекту, ієрархічні структури робіт проекту, перелік робіт проекту, що має бути виконано для досягнення проміжних та кінцевих результатів.

**Завдання.** Розглянути проект створення якісної системи водопостачання жителів села Станілівка Погребищенського району Вінницької області та здійснити планування проекту, визначити тривалість проекту, його окремих етапів і робіт, розробити графік робіт проекту.

## *Опис проекту*

### **Інноваційний підхід до створення якісної системи водопостачання жителів села Станілівка Погребищенського району Вінницької області**

*Актуальність проекту* – підвищення соціальних стандартів життя громади с. Станілівка шляхом поліпшення безперебійного централізованого постачання питної води на основі енерго- та ресурсоощадності. Основну проблему проекту обумовлено необхідністю у якомога швидшому подоланні кризових явищ у технічному господарстві сільського водопровідного комплексу. Проблема водопостачання належить до хронічних проблем села. Хоча село Станілівка знаходиться на березі річки Рось, але значні запаси кам'яного шару ускладнюють доступ до води. Тому в індивідуальному режимі жителям дістати воду вкрай важко, а іноді неможливо. Більша частина криниць залишилась без води, а в тих, де збереглася вода, її якість є низькою. Водопроводу в селі немає і не було.

Вода для жителів села Станілівка є не тільки необхідною складовою частиною життєзабезпечення, а і складовою частиною забезпечення добробуту, оскільки її застосовують у селянських господарствах для виробництва сільгосппродукції.

*Основна проблема проекту* – створити додаткове джерело постачання води шляхом будівництва водопровідної системи та артезіанської свердловини.

*Інноваційність* проекту полягає в: опрацюванні кола технологічних і організаційно-правових моделей, що сприятимуть комплексному вирішенню технічних, соціальних, екологічних та фінансово-економічних проблем у водопостачанні, а також пришвидшать процеси самоорганізації та істотно підвищать рівень громадської активності жителів у вирішенні питань місцевого значення, визначенні пріоритетів і послідовному їх виконанні, що є найбільш доцільним у ситуації відсутності значних капіталовкладень у сільському бюджеті; здійсненні будівництва артезіанської свердловини та всієї системи водопостачання; створенні можливості в подальшому акумулюванні власних коштів на утримання водогінної системи.

*Соціальна спрямованість* полягає у: зменшенні соціальної напруги шляхом повноцінного забезпечення водою жителів громади; вирішенні побутових і санітарних проблем; зниженні захворюваності внаслідок

створення умов для дотримання норм санітарії у приміщеннях і на подвір'ях; наданні всім громадянам житлового сектору рівних та обґрунтованих умов в оплаті за спожиту воду.

Додатковим соціальним ефектом має стати розвиток місцевого самоврядування і самоорганізації громади, завдяки створенню неприбуткової недержавної організації – обслуговуючого кооперативу – як учасника проекту. Його роль у подальшому утриманні й обслуговуванні системи водопостачання, контролю за раціональним використанням питної води, зміцненні соціальної згуртованості жителів, співпраці з органом самоврядування – сільською радою – у процесі вирішення конкретної проблеми водопостачання.

*Економічний аспект* – вирішення проблеми водопостачання полягає у створенні більших можливостей для використання води у процесі вирощування сільгосппродукції. Селяни отримають додаткову продукцію, яку зможуть реалізувати і цим підвищити добробут своїх домогосподарств і села загалом.

Окрім цього, наявність власної системи водопостачання в селі підвищує його конкурентоспроможність у залученні інвестицій і розміщенні виробництв, тобто сприятиме зайнятості населення. Значно зросте економія енергоресурсів у системі водопостачання та зменшаться непродуктивні втрати водопостачання.

*Реалістична можливість виконання проекту.* Укладено договір про співпрацю між Станилівською сільською радою і Погребищенською районною радою з метою капітального будівництва водогінної системи на основі об'єднання своїх організаційних і фінансових ресурсів.

#### *Перелік заходів проекту*

##### *Етап I. Організаційні заходи:*

1. Проведення громадських слухань щодо актуальності проекту та реальних можливостей розв'язання проблем.
2. Висвітлення інформаційної кампанії в районних ЗМІ.
3. Створення робочої групи з капітального будівництва артезіанської свердловини та місцевого водогону у складі представників органів місцевого самоврядування, громади, громадської організації.
4. Створення бази даних мешканців територіальної громади, яких обслуговують водопровідною мережею.

##### *Етап II. Розроблення нормативно-правових документів:*

1. Рішення сесій сільської та районної ради.
2. Розроблення та експертиза проектно-кошторисної документації.

3. Розроблення сільської програми "Забезпечення жителів Станилівської громади питною водою до 2020 року".

4. Протокол загальних зборів громадян Станилівської територіальної громади зі створення обслуговуючого кооперативу.

*Етап III. Матеріально-технічне забезпечення проекту:*

Капітальне будівництво артезіанської свердловини та водогінної системи:

1. Переміщення бурової установки понад 1 км.
2. Монтаж та демонтаж бурової установки.
3. Переміщення, монтаж та демонтаж, утримання будиночка для життя робітників.
4. Буріння свердловини.
5. Переміщення компресора.
6. Промивання свердловини перед обсадкою трубами та після.
7. Обсадка свердловини трубами.
8. Відкачування ерліфтом.
9. Розроблення ґрунту екскаватором із доробленням уручну.
10. Укладання поліетиленових труб.
11. Установлення поліетиленових відводів, колін, переходів, муфтових кранів.
12. Улаштування водопровідних колодязів із перекриттям.
13. Установлення вентилів, водомірів.
14. Промивання з дезінфекцією трубопроводів.
15. Придбання матеріалів.
16. Придбання поліетиленових труб діаметром 90, 50, 40, 32, 25 мм; відводів, патрубків, переходів, вентилів, водомірів.
17. Водопровідні колодязі з перекриттям.

*Етап IV. Інформаційне супроводження проекту. Підбиття підсумків реалізації проектів:*

1. Розроблення та виготовлення інформаційно-просвітницької продукції (у вигляді буклетів).
2. Розроблення інформаційно-методичної збірки "Бережи воду".
3. Організація та проведення екологічної акції із залученням учнів Станилівської СЗШ "Чиста вода – запорука здоров'я".
4. Проведення підсумкової конференції на тему: "Інноваційний підхід до створення якісної системи водопостачання жителям с. Станилівки" за участю всіх голів місцевих рад.
5. Підготовка аналітичного та фінансового звіту про результати проекту.

### *Очікувані результати проекту:*

1. Поліпшено умови проживання мешканців села Станилівка.

Буде суттєво підвищено якість послуг із централізованого постачання 460 мешканцям села Станилівка, умови перебування в закладах соціальної сфери; виконано роботи з капітальної реконструкції водогону та капремонтну артезіанської свердловини; суттєво зменшено кількість аварійних ситуацій на об'єктах водопостачання; поліпшено санітарний та екологічний стан села; створено більш привабливі умови для постійного проживання в селі Станилівка для залучення відпочивальників (зелений туризм) та ведення малого бізнесу; знижено витрати матеріальних і енергетичних ресурсів у процесі питного водопостачання; поширено позитивний досвід на інші населені пункти району та області.

2. Створено дієву систему співпраці органів місцевої влади, підприємств та організацій різної форми власності, фізичних осіб-підприємців, громадських організацій та населення з питань забезпечення життєдіяльності та розвитку сільської громади, завдяки чому досягнуто активізації участі мешканців громади та суб'єктів підприємництва у спільному із владою вирішенні завдань поліпшення умов проживання сільського населення. Створено умови для активізації розбудови засад громадського суспільства на території сільської ради.

Буде створено новий орган самоорганізації населення – обслуговуючий кооператив, засновниками якого виступили близько 80 % домогосподарств с. Станилівка.

### *Цільові групи проекту:*

населення села Станилівка;  
підприємства, установи.

*Обсяг коштів необхідних для реалізації проекту, та джерела його фінансування:*

1. Загальний обсяг коштів – 470,4 тис. грн.
2. Кошти фонду Всеукраїнського конкурсу – 99 тис. грн.
3. Кошти організацій партнерів – 75 тис. грн.
4. Кошти сільського бюджету – 50 тис. грн.
5. Обслуговуючий кооператив – 246,4 тис. грн.

### *Організації-партнери, співвиконавці проекту:*

Станилівська сільська рада;  
СТОВ "Роса";  
обслуговуючий кооператив;  
Погребищенська районна рада [27].

## Методичні рекомендації

Список завдань для розроблення графіка робіт наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Список завдань для розроблення графіка робіт

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	2	3
1	<p><i>Скласти список основних видів робіт проекту.</i></p> <p>На основі дій (видів робіт), запропонованих у логіко-структурній матриці, розпочати формувати графік робіт проекту: скласти список основних видів робіт і визначити прогнозу тривалість їх виконання.</p> <p>Терміни завершення основних видів робіт у подальшому будуть використовувати як контрольні пункти/віхи</p>	Сформовано список основних видів робіт проекту та визначено прогнозу тривалість їх виконання
2	<p><i>Виконати деталізацію основних видів робіт проекту.</i></p> <p>Кожний вид роботи розкласти на складові частини – окремі роботи, які розподілити на завдання; визначити термін їх виконання у часових межах виконання виду робіт; уточнити прогнозу тривалість виконання видів робіт. За кожним завданням закріпити відповідального. Деталізацію видів робіт закінчити тоді, коли накопичено достатньо інформації щодо того, що має бути зроблено, та для оцінювання часу і ресурсів на виконання конкретного виду роботи</p>	Складено список завдань за видами робіт. Види робіт деталізовано у формі конкретних завдань, придатних для визначення часу і ресурсів, необхідних для їх виконання
3	<p><i>Визначити послідовність і залежність виконання основних видів робіт і їх складових частин.</i></p> <p>Під час визначення послідовності робіт установити порядок їх виконання, а під час визначення залежності – залежність між початком роботи й завершенням попередньої</p>	Уточнено послідовність і залежність робіт
4	<p><i>Побудувати графік робіт проекту.</i></p> <p>Оцінити тривалість кожного завдання, визначити ймовірні дати початку і закінчення завдань, урахувавши послідовність та залежність їх виконання</p>	Розроблено графік робіт проекту. Визначено початок, тривалість та закінчення видів робіт і їх складових частин

1	2	3
5	<p><i>Скласти підсумковий графік основних видів робіт проекту.</i></p> <p>На основі графіка робіт уточнити прогнозні (ймовірні) дати початку, тривалості й закінчення основних видів робіт проекту та збудувати підсумковий графік самих лише видів робіт без деталізації. Зазвичай цей графік використовують для встановлення контрольних пунктів і здійснення моніторингу</p>	<p>Складено підсумковий графік основних видів робіт проекту</p>
6	<p><i>Визначити контрольні пункти (віхи).</i></p> <p>Контрольні пункти – це дати, установлені для завершення видів робіт (або комплексу робіт), і відповідні очікувані результати. Передбачено, що завершення конкретного виду роботи має призводити до досягнення очікуваного (запланованого) результату.</p> <p>Для вимірювання результатів необхідно визначити відповідні показники. Отже, у кожному контрольному пункті має бути дата закінчення виду роботи, описаний очікуваний результат (показники) і заплановані ресурси для його досягнення. Контрольні пункти є основою для здійснення моніторингу виконання й управління проектом</p>	<p>Складено графік основних видів робіт проекту із зазначеними контрольними пунктами (датами завершення видів робіт)</p>
7	<p><i>Визначити потреби в експертному досвіді.</i></p> <p>Потреби в експертному досвіді почати актуалізувати з перших кроків розроблення графіка робіт, під час визначення їх тривалості та ресурсного забезпечення, розподілу завдань між виконавцями. Якщо наявних людських ресурсів та їх досвіду недостатньо, потрібно запланувати ресурси для залучення додаткових експертів із конкретних знань на відповідний час</p>	<p>Складено список експертних потреб. На основі цього списку в подальшому будуть визначати потребу в експертах, тривалість і бюджет їх використання</p>
8	<p><i>Розподілити завдання та призначити відповідальних осіб.</i></p> <p>Під час розподілу завдань слід брати до уваги можливості, навички й досвід кожного члена групи (проектної команди). Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них потрібно.</p>	<p>Сформовано матрицю відповідальності.</p> <p>Призначено відповідальних осіб за виконання завдань</p>

1	2	3
	<p>Якщо цього немає, можливо, слід підвищити рівень деталізації відповідних завдань або уточнити відповідні очікувані результати.</p> <p>Далі сформуванати матрицю відповідальності. Це таблиця, яка містить список основних видів робіт по одній осі та список виконавців/підрозділів організації (чи субпідрядників) по іншій</p>	
9	<p><i>Визначити час, необхідний для членів проектної групи.</i></p> <p>До виконання цього завдання залучити відповідальних осіб, призначених на попередньому кроці складання графіка робіт. Їх досвід використати для визначення реальної оцінки часу, необхідного для виконання завдань. За результатами цієї роботи здійснити відповідне коригування тривалості виконання завдань і робіт</p>	Здійснено коригування тривалості виконання завдань і робіт

### Тема 3. Основні форми організаційної структури проектів

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо формування організаційної структури проектів.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: здійснювати розподіл обов'язків та відповідальності; розробляти організаційні структури проекту, матрицю відповідальності у проекті, план управління персоналом та комплектувати штат проекту.

**Завдання.** Розглянути проект досягнення екологічного благополуччя та здоров'я мешканців Мелітопольського регіону шляхом створення сортувального комплексу з перероблення твердих побутових відходів та здійснення розподілу обсягів роботи у проекті між окремими виконавцями, групами, функціональними підрозділами, організаційними одиницями, залученими до виконання проекту, скласти матрицю відповідальності.



## Опис проекту

### **Досягнення екологічного благополуччя та здоров'я мешканців Мелітопольського регіону шляхом створення сортувального комплексу з перероблення твердих побутових відходів (Мелітопольської міської ради Запорізької області)**

Забруднення навколишнього природного середовища твердими побутовими відходами (далі – ТПВ) є однією з першочергових проблем як для багатьох країн, так і їх регіонів та міст. Із кожним роком вона набуває все більшої гостроти.

Потребує вирішення ця проблема і в Мелітополі: за рік збирається близько 250 тис. м<sup>3</sup> ТПВ або 42,0 тис. тонн, тобто в середньому 1,8 м<sup>3</sup> на одну людину на рік. Рівень організованого збирання і захоронення ТПВ становить 85 % загалом по місту.

Оскільки стовідсоткове забезпечення жителів міста послугами з вивезення сміття спричинить збільшення надходження відходів на полігон, одним із основних завдань у цьому напрямі є зменшення навантаження на полігон шляхом запровадження системи сортування та вторинного перероблення ТПВ.

На сьогодні ТПВ становлять суміш, яка складається з різноманітного непотребу. Але більш прискіпливий аналіз показує, що її складено з: харчових відходів, паперу, картону, деревини, металобрухту чорних і кольорових металів, кісток, шкіри, гуми, текстилю, скла, полімерних матеріалів. Але разом із тим, у цій суміші можна знайти солі ртуті з батарейок, фосфорокарбонати із флюорисцентних ламп, токсичні хімікати, які містяться в залишках фарб і розчинників, лаків та аерозолей, акумуляторах тощо. Приблизний склад твердих побутових відходів у 2014 році був таким: папір – 37 %, скло – 3 %, метали – 3 %, пластик – 6 %, текстиль – 2 %, гума і шкіра – 2 %, деревина – 2 %, харчові відходи та овочеві відходи – 25 %, будівельні матеріали – 10 %, інші – 10 %.

Із метою раціонального використання території сміттевого полігону, належного утримання та охорони, створення умов щодо захисту і відновлення сприятливого для життєдіяльності людини довкілля необхідно системне виконання комплексу робіт із благоустрою території сміттевого полігону. Назріла проблема сучасної системи утилізації ТПВ, для реалізації якої необхідно створення сортувального комплексу з перероблення твердих побутових відходів.

*Метою проекту є забезпечення санітарного очищення території Мелітопольського міського полігону ТПВ із метою зняття екологічної напруженості та обмеження шкідливого впливу на навколишнє середовище та здоров'я населення в Мелітопольському регіоні шляхом установа сортувального комплексу з перероблення ТПВ.*

*Основним завданням цього проекту є забезпечення процесу сортування ТПВ для їх подальшої утилізації, знешкодження та захоронення на діючому Мелітопольському міському полігоні ТПВ.*

*Перелік заходів проекту:*

- 1) розроблення техніко-економічного обґрунтування та проекту будівництва сортувальної лінії;
- 2) проходження комплексної державної експертизи;
- 3) проведення тендеру на придбання обладнання для сортування ТПВ, визначення переможця-постачальника, укладання договору;
- 4) будівництво приміщення для відсортованого ТПВ;
- 5) монтаж обладнання для сортувальної лінії;
- 6) установа технології;
- 7) організація служби маркетингу, виробничої та фінансової діяльності.

*Очікувані результати проекту:*

- 1) забезпечення нормативного ведення технологічного процесу сортування та подальшої утилізації відходів;
- 2) зменшення негативного впливу відходів на довкілля;
- 3) зведення до мінімуму ризиків виникнення пожеж на полігоні;
- 4) створення несприятливих умов для розповсюдження гризунів та комах;
- 5) санітарне очищення міста.

*Цільові групи проекту:*

Безпосередньою цільовою групою проекту є громада міста Мелітополя. Водночас проектом буде охоплено значно більший відсоток населення Мелітопольського району за рахунок здійснення активної інформаційної кампанії щодо проблем запобігання шкідливому впливу на довкілля та здоров'я людини.

*Обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту, та джерела його фінансування:*

1. Загальний обсяг коштів – 650 тис. грн.
2. Джерела фінансування:
  - очікуване фінансування фонду – 300 тис. грн;
  - кошти місцевого бюджету – 50 тис. грн;
  - кошти організацій-партнерів – 300 тис. грн.

*Організації-партнери, співвиконавці проекту:*

Управління стратегічного розвитку міста виконавчого комітету Мелітопольської міської ради;

Комунальне підприємство "Мелітополькомунтранс" Мелітопольської міської ради;

ДБУ "Запорізький регіональний центр з інвестицій та розвитку" [27].

### **Методичні рекомендації**

Приклад матриці відповідальності наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### **Матриця відповідальності**

Види робіт	Відповідальні особи			
	Керівник проекту	Адміністратор проекту	Управління фінансів	Управління економіки
Погодження цілей проекту	Вв	–	–	К
Визначення (план) контрольних пунктів	Вв	В	–	К
Складання бюджету проекту	Вв	В	К	–
Розроблення концепції проекту	П	Вв	–	–
Затвердження концепції проекту	Вв	–	К	К

\*Позначення видів участі відповідальних осіб у проекті:

Вв – відповідальний виконавець;

В – виконавець;

П – прийняття робіт;

К – консультації.

У матриці відповідальності, окрім ролей учасників проекту, може бути відображено ролі осіб, які безпосередньо не задіяні у проекті, але можуть сприяти роботі проектної команди.

## **Тема 4. Управління персоналом у проектах**

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо управління персоналом у проектах.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: ухвалювати проектні рішення щодо затвердження переліку проектних альтернатив, призначення керівника проекту, затвердження складу групи управління проектом, складу персоналу проекту та проектної команди.

**Завдання.** Далі наведено декілька проблем, які є загальними під час виконання проекту. Спробуйте з'ясувати наслідки кожної із проблем із погляду відносин у команді:

- а) люди схильні чинити опір розглядові нових пропозицій;
- б) люди схильні до самозахисту;
- в) функціональні працівники більше прагнуть зосереджуватися на поточній діяльності, ніж працювати на перспективу;
- г) як функціональні працівники, так і персонал команди частіше очікують на індивідуальне, ніж групове визнання.

## **Змістовий модуль 2**

### **Управління проектами в публічному адмініструванні**

#### **Тема 5. Управління проектами як засіб реалізації публічної політики**

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо управління проектами в публічній сфері.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: описувати систему доступних проектних ресурсів, визначених та встановлених проектних обмежень для вибраної проектної пропозиції; розробляти документ про ухвалення проектних рішень; формувати статут проекту, систему документації про політику у сфері якості та розробляти резюме проекту.

**Завдання.** Розглянути проект відновлення централізованого водопостачання до сільських осель, визначити та відібрати ідеї проекту, його цілі та завдання; оцінити основні атрибути системи якості проекту.

## Опис проекту

### **Відновлення централізованого водопостачання до сільських осель (Явкинська сільська рада Баштанського району Миколаївської області)**

*Актуальність проекту* полягає у забезпеченні вирішення завдань щодо досягнення стратегічної цілі № 1 розвитку Явкинської сільської ради – досягнути високого рівня життя мешканців Явкинської сільської ради (у тому числі відновити роботу систем водопостачання та водовідведення будинків на території сільської ради), визначеної в затвердженому сільською радою Стратегічному плані розвитку на 2010 – 2020 роки, та залучення додаткових джерел фінансування інноваційно-інвестиційних проектів розвитку сільської громади.

#### *Основні проблеми проекту:*

1. Доходи бюджету сільської ради значно менші за потреби у його видатковій частині. Це є основною причиною погіршення стану, аварійності частини основних фондів сільської комунальної власності. Бюджет розвитку фактично відсутній, що унеможливорює сталий соціально-економічний розвиток сільської громади, запобігання виникненню аварійних ситуацій у системі життєзабезпечення селян.

2. Однією з найголовніших проблем життєзабезпечення Явкинської територіальної громади є фактична відсутність централізованого водопостачання через зношення та аварійний стан водопровідних мереж, побудованих ще за радянських часів.

У сільській раді було недостатньо розвинено механізми співпраці органів влади громадських організацій та населення з питань забезпечення утримання та розвитку соціальнозначущих об'єктів сільської інфраструктури, що призвело до виведення їх із ладу та руйнування.

#### *Інноваційність способу вирішення проблем проекту* полягає в:

залученні громадськості, населення до співпраці із сільською владою з питань відновлення, розвитку та збереження соціально значущих об'єктів інфраструктури на території сільської ради;

відпрацюванні механізму залучення додаткових джерел фінансування проектів розвитку сільської територіальної громади;

упровадженні енерго- та ресурсозберігальних технологій та обладнання під час виконання робіт із відновлення централізованого водопостачання до сільських осель;

упровадженні системного підходу до забезпечення управління сільською галуззю житлово-комунального господарства.

У ході реалізації проекту буде впроваджено дві інноваційних пропозиції.

*Реальну можливість виконання проекту* підтверджено наявністю обґрунтування основних витрат у межах проекту, існуванням реальної можливості співфінансування заходів проекту із сільського бюджету, залучених коштів населення, громадської організації та наявністю згуртованої команди проекту.

*Основними заходами проекту є:*

1. Підготовка та проведення установчого семінару проекту.
2. Ознайомлення із кращими практиками з теми проекту.
3. Створення органів самоорганізації населення.
4. Капітальний ремонт мережі централізованого водопостачання із застосуванням ресурсозберігальних технологій.
5. Упровадження енергозберігального обладнання.
6. Підготовка та проведення підсумкового семінару за результатами проекту.

*Буде досягнуто таких основних результатів проекту:*

1. Підвищено рівень життя мешканців Явкинської сільської ради. Буде відновлено функціонування мережі централізованого водопостачання на вулиці Грушевського в селі Явкіне та побудовано розвідні мережі від магістральної частини водопроводу до осель мешканців.

2. Започатковано активний процес відновлення та модернізації об'єктів водозабезпечення сільської галузі ЖКГ. Буде здійснено:

капітальний ремонт магістральної частини водопровідної мережі від свердловини до вулиці Грушевського та по вулиці Грушевського, будівництво розвідних мереж від магістральної частини водопроводу до осель мешканців. Загальна вартість капітального ремонту та будівництва водопровідних мереж становить 203,796 тис. грн, із яких: 96,591 тис. грн – кошти гранту; 31,758 тис. грн – кошти сільського бюджету; 75,447 тис. грн – кошти організацій-партнерів, у тому числі 40,198 тис. грн – кошти громади вулиці Грушевського;

членів команди проекту буде ознайомлено із кращими практиками з теми проекту;

буде впроваджено дві інноваційних пропозиції.

3. Із додаткових джерел буде залучено та освоєно в межах цього інвестиційно-інноваційного проекту фінансові кошти в сумі 182,221 тис. грн (у тому числі: кошти державного бюджету (грант) – 96,591 тис. грн, кошти організацій-партнерів – 85,63 тис. грн).

4. Упроваджено енерго- та ресурсозберігальне обладнання в ході відновлення магістральної частини водопровідної мережі та будівництва розвідних мереж до помешкань на загальну суму 124,063 тис. грн, у тому числі: встановлено лічильники холодної води (фінансування з коштів територіальної громади в сумі 10,183 тис. грн); придбано та встановлено водопровідні труби з поліетилену (4323 метрів) на загальну суму 113,88 тис. грн (фінансування з коштів: гранту – 70,498 тис. грн та організацій-партнерів – 43,382 тис. грн).

5. Розширено співпрацю сільської влади з населенням та суб'єктами громадянського суспільства (громадськими організаціями). Практичним результатом цієї співпраці стане залучення фінансових коштів організацій-партнерів на реалізацію цього проекту в сумі 85,63 тис. грн. та створення фонду розвитку Явкинської територіальної громади.

6. Проведено підсумковий семінар за результатами проекту.

*Перспективні наслідки реалізації проекту:*

прискорення соціально-економічного розвитку Явкинської територіальної громади;

поліпшення здоров'я мешканців Явкинської територіальної громади;

поліпшення стану навколишнього природного середовища;

згуртування сільської громади у процесі спільного вирішення проблем розвитку села;

активізація процесу розвитку громадянського суспільства у Явкинській територіальній громаді – створення нових громадських організацій у різних сферах життєзабезпечення сільської громади.

Результати проекту може бути поширено на інші сільські громади Півдня України.

*Основні цільові групи проекту:* населення, управлінці, громадські організації.

*Обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту, та джерела його фінансування.* Загальний обсяг фінансування проекту – 219,49 тис. грн, у тому числі:

кошти фонду Конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування (державний бюджет) – 96,591 тис. грн;

кошти сільського бюджету – 37,258 тис. грн;

кошти організацій-партнерів – 85,63 тис. грн.

*Організації-партнери, співвиконавці проекту.*

Явкинська громадська організація "Час змін", територіальна громада вулиці Грушевського села Явкіне [27].

### **Методичні рекомендації**

Визначають ідеї (варіанти) проекту на основі логіко-структурної матриці (ЛСП), урахуваючи вимоги доречності (актуальності), здійсненості та стійкості. У результаті виконання цього завдання формують список ідей (варіантів проекту).

Логіко-структурна матриця (ЛСМ) – це таблиця, складена з чотирьох стовпців і чотирьох рядків, у якій описано короткий зміст проекту: мету, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наведено припущення, що беруть за основу у процесі розроблення стратегії; указано спосіб моніторингу проекту. Усе це створює основу для перевірки виконаності проекту й забезпечення ретельного оцінювання сумнівних припущень та невиправданих ризиків, а другий і третій стовпці ЛСМ слугують підґрунтям для моніторингу та оцінювання проекту. Модель ЛСМ наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

#### **Модель логіко-структурної матриці**

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (як, коли і ким буде здійснюватися збирання інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	–
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проекту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами й цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями й результатами

Оцінювання основних атрибутів системи якості проекту: актуальності (проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам), здійсненості (проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп), ефективності та належного управління



(проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином) – здійснюють за показниками, наведеними у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

### Система визначення якості проекту [18]

Основні атрибути системи якості проекту					
A	Актуальність	B	Здійсненність	C	Ефективність і належне управління
1	Погоджує та підтримує політику розвитку і співробітництва ЄК	6	Цілі (мета, ціль проекту й результати) і робоча програма (види робіт) є чіткими і логічними та відповідають чітко визначеним потребам	12	Проект залишається актуальним і здійсненим
2	Погоджує та підтримує політику уряду-партнера і відповідні секторальні програми	7	Ресурси і видатки чітко сформульовано, проект є фінансово життєздатним і має позитивну економічну віддачу	13	Забезпечує досягнення цілей проекту
3	Основні учасники і цільові групи чітко визначено, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстровано відповідальність місцевих організацій	8	Координація, управління і фінансові умови є зрозумілими та сприятливими для інституційного зміцнення й посилення відповідальності на місцях	14	Управління проектом здійснено належним чином тими особами, які беруть на себе відповідальність за виконання робіт
4	Проблеми належним чином проаналізовано	9	Система моніторингу й оцінювання, а також заходи з проведення аудиту є чіткими і практичними	15	Ефективно вирішують питання життєздатності
5	Здійснено оцінювання уроків, засвоєних на основі отриманого досвіду і взаємозв'язку між іншими поточними/запланованими проектами або програмами і включених до схеми вибору стратегії	10	Ризики/припущення чітко визначено, а також впроваджено належну систему управління ризиками	16	Керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектом
		11	Проект є обґрунтованим і життєздатним з екологічної, технічної та соціальної точок зору		

## Тема 6. Управління проектним циклом

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо ефективного управління проектним циклом.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: розуміти технологічні зв'язки робіт проекту; складати сіткову діаграму проекту; розраховувати графік робіт проекту; розробляти календарний план проекту та план управління графіком робіт проекту.

**Завдання.** Розглянути проект створення міського парку, розробити графік робіт проекту, запланувати ресурси і видатки проекту.

### *Опис проекту*

**Створення міського парку – центру соціально-культурного розвитку населення у природному середовищі  
(Червонозаводська міська рада Полтавської області)**

*Актуальність проекту, основна проблема проекту, інноваційна, соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання.* На початку третього тисячоліття людство живе в умовах інтенсивної урбанізації, високих темпів розвитку транспорту і промисловості, постійного забруднення навколишнього середовища (повітряного простору, води, ґрунту). Усі перелічені чинники створюють малосприятливі умови для життєдіяльності людини.

Зелені насадження міст – важлива складова частина міського господарства. Вони посідають важливе місце у вирішенні проблем охорони і поліпшення стану навколишнього середовища, виконують комплекс оздоровчих, рекреаційних, захисних функцій, виступають стабілізатори економічної рівноваги.

Система зелених насаджень – одна з найважливіших чинників у створенні найкращих економічних, мікрокліматичних, санітарно-гігієнічних життєвих умов для населення міст, у формуванні культурного ландшафту сучасного міста.

Стан зеленої зони міста вже давно викликає занепокоєння. Адже місто Червонозаводське промислове. На його території розташовано великі підприємства, місто оточено відстійниками промислових стоків.

Зелені насадження формують ландшафти міста, є місцем повсякденного відпочинку населення, вони поліпшують природне середовище, є природними біофільтрами повітря, води і ґрунтів, акумулюють теплогенні викиди.

Тому цим проектом запропоновано комплексний підхід до вирішення проблеми розвитку зеленої зони міста:

формування у громадян нового свідомого відношення до зберігання та збільшення зелених насаджень паркової зони та дбайливого ставлення до комунального майна територіальної громади;

створення умов для культурного відпочинку на свіжому повітрі та занять фізичною культурою;

пропаганду здорового способу життя.

Розвиток міського парку необхідно розглядати в контексті загального розвитку національної культури, містобудування, зеленого будівництва, збереження нерухомої культурної спадщини.

Ураховуючи сучасні реальні економічні й соціальні умови, шляхом упровадження програми розвитку міського парку досягнемо:

підвищення рівня культури городян;

збереження старих та збільшення нових зелених насаджень;

використання знесених дерев для будівництва нових архітектурних форм (лавочок, дерев'яних скульптур);

задоволення попиту населення на сучасні форми дозвілля, підвищення якості послуг, цілеспрямованість культурної роботи в парку;

позитивний економічний та соціальний ефект;

формування міської системи садово-паркового комплексу різного функціонального призначення;

забезпечення нормативної пішохідної досяжності парку;

створення високохудожнього паркового середовища, у якому людина вільно реалізує свої потреби в різних формах активного та пасивного відпочинку;

створення інноваційних комплексів для дозвілля, розвиток традиційних та пошук нових форм відпочинку в умовах природного середовища.

*Перелік заходів проекту:*

створення організаційного комітету для підготовки та реалізації заходів проекту;

вивчення попиту населення на наявні та нові форми дозвілля в парках;

інформування населення через місцеву телерадіокомпанію "Астра" та інформаційний бюлетень "Червонозаводський вісник" про розвиток міського парку;

освітньо-пропагандистські акції в дитячих садках, школах, ПТУ, технологічному технікумі, на підприємствах і установах міста про створення найбільш сприятливих умов для організації дозвілля, відпочинку широких верств населення;

будівництво паркових алей із тротуарної фігурної плитки;

монтаж фонтана;

монтаж урн та садових лавок;

монтаж арок, огорожі та бесідки з кованого металу та архітектурними оформленнями;

монтаж світильників для освітлення території;

будівництво газонів та клумб;

висаджування дерев та кущів;

залучення школярів та студентів до висаджування саджанців дерев та кущів;

проведення тематичних прес-конференцій, зустрічей із населенням міста з питань збереження зелених насаджень та дбайливого ставлення до комунального майна.

висвітлення заходів виконання проекту в місцевих ЗМІ.

*Очікувані результати:*

1. Головним результатом упровадження проекту є створення найбільш сприятливих умов для організації дозвілля, відпочинку широких верств населення, внутрішнього психологічного комфорту й гармонії стану людини та навколишнього середовища.

2. Міський парк має бути центром соціально-культурного розвитку населення в природному середовищі, що діє як функціонально-мобільна, рекреативно-педагогічна система і відповідає соціально значущим інтересам і потребам різноманітних груп населення та духовним пріоритетам суспільства.

3. Виконання проекту, у першу чергу, забезпечить утримання в належному стані територію та майно, що належить територіальній громаді міста, надасть місту неповторного вигляду.

4. Системний підхід до вирішення питання розвитку міського парку відпочинку приведе його у відповідність до сучасних вимог, розширення мережі культурно-розважальних послуг; дозволить максимально задовольнити відповідні потреби населення, підвищити привабливість міста Червонозаводського.

### *Цільові групи проекту:*

Цільовими групами проекту вважаються: органи місцевого самоврядування, міська громадська організація "Спорт", територіальна громада міста Червонозаводське.

*Обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту, та джерела його фінансування.* Загальний бюджет проекту становить 498,497 тис. грн, у тому числі: 200,0 тис. грн із фонду Конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, місцевого бюджету – 288,497 тис. грн, фінансування з боку організації-партнера – 10,0 тис. грн.

### *Організації-партнери, співвиконавці проекту:*

ПП Гордіян О. В.;

міська громадська організація "Спорт" [27].

### **Методичні рекомендації**

Планування ресурсів і видатків здійснюють після завершення розроблення графіка робіт.

Розрізняють дві категорії ресурсів і видатків проекту: ресурси/видатки, які забезпечують процеси управління проектом, і ресурси/видатки, необхідні для забезпечення процесів створення продукту проекту. Це слід пам'ятати та враховувати у процесі планування ресурсів.

За статтями видатків ресурси розподіляють на:

1) людські ресурси (заробітна плата з нарахуваннями; добові для візитів та участі в семінарах, включно з видатками на проживання);

2) транспортні видатки (квитки на міжнародні сполучення, місцеві поїздки);

3) обладнання й постачання (видатки на купівлю чи оренду транспортних засобів, комп'ютерного обладнання, меблів, запасних частин /обладнання для машин);

4) офісні видатки (оренда офісу, витратні матеріали, телефон, факс, Інтернет, електроенергія, опалення);

5) інші видатки й послуги (аудит; видатки на оцінювання проекту; переклад; фінансові послуги банку; видатки на конференції/семінари; публікації й дослідження, якщо їх виконують на умовах субпідряду);

6) адміністративні видатки (планують у розмірі, що не перевищує 7 % від суми всіх попередніх видатків).

Планування ресурсів проекту слід навести в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

## План ресурсів

Назва ресурсів /видатків	Одиниці вимірювання	Кількість за плановий період (за кварталами)				Ціна одиниці, грн	Джерела фінансування	Вартість за плановий період (за кварталами)				Загальна вартість ресурсів
		K1	K2	K3	K4			K1	K2	K3	K4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разом												

Покроковий список завдань із планування ресурсів наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

## Список завдань із планування ресурсів

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	2	3
1	<i>Перенести роботи із графіка робіт.</i> Із графіка робіт роботи переносять до таблиці ресурсів	Таблицю ресурсів заповнено роботами із графіка робіт
2	<i>Визначити необхідні ресурси.</i> Для кожної роботи за переліченими статтями видатків визначають необхідні ресурси	Заповнено стовпець 1 "назва ресурсів/видатків" у таблиці ресурсів (див. табл. 6.1)
3	<i>Визначити одиниці вимірювання ресурсів.</i> Для кожного ресурсу і видатку визначити одиниці вимірювання і записати у стовпець 2 табл. 6.1. Визначення грошових одиниць вимірювання здійснити в національній валюті, якщо інше не обумовлено донором. Для проектів ЄК – у євро	Установлено одиниці вимірювання ресурсів/видатків і записано у стовпець 2 табл. 6.1

1	2	3
4	<p><i>Визначити кількість ресурсів за період.</i> Кількість ресурсів визначити щодо обсягів роботи, початку і тривалості її виконання. Потребу в ресурсах/видатках установити щодо кварталів (як у табл. 6.1) або місяців. Послугуватися графіком робіт</p>	Визначено кількість ресурсів /видатків за відповідний плановий період, стовпці 3 – 6 табл. 6.1
5	<p><i>Визначити вартість одиниці ресурсу.</i> Виконання цього завдання потребує проведення копінгового дослідження товарів і послуг на відповідних ринках із метою пошуку найкращих пропозицій за якістю й ціною. Для підтвердження ціни одиниці ресурсу в додатку до проекту розміщати копії прайсів (для міжнародних донорів, бажано з перекладом на англійську мову)</p>	Визначено ціну одиниці кожного ресурсу, стовпець 7 табл. 6.1
6	<p><i>Визначити джерело фінансування.</i> Указати, хто буде фінансувати придбання ресурсів: донора, учасників проекту, партнерів. Крім цього, ще зазначити статтю бюджету проекту й бюджету виконавця (наприклад, міської ради), у якій містяться видатки на фінансування визначених ресурсів. Більшість донорів потребують співучасті виконавця проекту у його фінансуванні (до 30 % від суми проектного запиту). Для цього потрібно передбачити кошти в бюджеті виконавця проекту або його партнерів</p>	Визначено джерела фінансування проекту, стовпець 8 табл. 6.1
7	<p><i>Підрахувати план видатків.</i> Щодо визначених періодів (кварталів) підрахувати ресурси/видатки. Для цього значення показників кількості ресурсів, стовпці 3 – 6 помножити на ціну одиниці, стовпець 7, і визначені результати записати, відповідно, у стовпці 9 – 12</p>	Підраховано й записано видатки за кварталами, стовпці 9 – 12 табл. 6.1
8	<p><i>Визначити загальну вартість ресурсів за статтями видатків.</i> Для цього видатки за кварталами додати, а результати записати у стовпець 13. Потім ці результати додати за статтями видатків ресурсів. Визначені суми будуть становити постатейну вартість ресурсів</p>	Визначено вартість ресурсів за статтями видатків

1	2	3
9	<p><i>Визначити загальну вартість ресурсів.</i></p> <p>Із метою виконання цього завдання видатки за кварталами додати, а результати записати у стовпець 13. Сумарне значення визначених результатів буде становити загальну вартість ресурсів</p>	<p>Визначено загальну вартість ресурсів (див. табл. 6.1 останній рядок – "Разом")</p>

## Тема 7. Інструменти проектного циклу

*Мета вивчення теми* – засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо використання інструментів проектного циклу.

У результаті засвоєння теми у студентів має бути *сформовано такі професійні компетентності*: формувати вимоги до ресурсів, перелік ресурсів та їх кількість, потрібну для виконання робіт проекту; визначати обсяги та вартість ресурсів; розробляти кошторис робіт, план управління вартістю та бюджет проекту; здійснювати координацію та коригування проектних дій щодо виконання робіт проекту; оцінювати етапні та кінцеві результати виконання робіт проекту.

**Завдання.** Розглянути проект відродження історії та культурної спадщини громади міста Бурштин Галицького району Івано-Франківської області та розробити бюджет цього проекту.

### Опис проекту

**Відродження історії та культурної спадщини громади міста Бурштин  
(Бурштинська міська рада Галицького району  
Івано-Франківської області )**

*Актуальність проекту.* Зберегання та розвиток культурних надбань рідного краю є важливою складовою частиною процесу повноцінного розвитку територіальної громади та виховання жителів міста, дієвим засобом підготовки до високопродуктивної праці, забезпечення творчого довголіття, організації змістовного дозвілля.

Місцева влада на муніципальному рівні має бути основним ініціатором і провідником відродження культурної спадщини. Згідно зі ст. 32



Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" повноваження місцевої влади викладено в п. 7: створення умов для розвитку культури, сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості, національно-культурних традицій населення, художніх промислів і ремесел.

*Основна проблема проекту.* У місті склалась негативна ситуація зі станом розвитку інфраструктури культурного життя, що не відповідає сучасним потребам мешканців. Це, у свою чергу, призводить до зниження рівня задоволення культурних потреб, можливостей реалізації творчого потенціалу жителів, зберігання та збагачення духовних здобутків, виховання молодого покоління на основі традиційних цінностей.

Мережу закладів культури в місті представлено Будинком культури ім. Т. Шевченка, який є об'єктом комунальної власності міста і потребує капітального ремонту. Згідно зі стратегією розвитку міста міською радою здійснено реконструкцію цієї будівлі. Виконано капітальний ремонт покрівлі, частково замінено дверні та віконні конструкції, реконструкцію каналізаційних мереж та споруд на них. Власне, роботи тривають уже не один рік. Для цього розроблено робочий проект кошторисної документації ремонтних робіт будівлі та проведено її державну експертизу. Через дефіцит коштів у міському бюджеті на фінансування заходів немає змоги продовжити ці роботи.

*Інноваційна, соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання.* Інноваційність проекту полягає в комплексному вирішенні таких проблем: реконструкції внутрішньої системи опалення, водопостачання; використання люмінесцентного освітлення; заміни наявних вікон і дверей на сучасні теплозберігальні, а це зменшення витрат на опалення та освітлення Будинку культури; створення кращих умов для відпочинку місцевої молоді; доступне здобуття нових знань та навичок у галузі культури та мистецтва. Адже саме витрати на енергозбереження найбільше підривають фінансову стабільність міської громади.

*Перелік заходів проекту:*

1. Проведення розширеного засідання виконавчого комітету та всіх учасників проекту для ознайомлення з метою та основними етапами проекту, ознайомлення учасників проекту з їх обов'язками та функціями для реалізації проекту загалом.

2. Здійснення моніторингу населення щодо їх творчих здібностей, нахилів та бажань із метою створення відповідних гуртків та секцій.

3. Моніторинг заходів проекту.

4. Вибір підрядної організації та укладання з нею договору-підряду.

5. Виконання реконструкції приміщення: реконструкція системи опалення, водопостачання, електромонтажні роботи, внутрішні ремонтні роботи (згідно з локальним кошторисом).

6. Проведення загальних зборів жителів міста, звітування про результати проекту та популяризація відкриття гуртків та секцій із метою вивчення попиту населення.

7. Відкриття та робота секцій і гуртків.

8. Проведення місцевого мистецького заходу "Бурштинове намисто" в Будинку культури з нагоди відродження самодіяльної художньої творчості, аматорського мистецтва за результатами проекту.

9. Висвітлення основних етапів та досягнутих результатів у ході виконання проекту в засобах масової інформації.

10. Моніторинг проекту, звітність перед дирекцією Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування.

*Очікувані результати:*

ефективна реалізація проекту дозволить удосконалити якість надання культурно-розважальних послуг населенню та модернізувати саму будівлю, яка є застарілою та потребує реконструкції;

зберегти культурну спадщину громади та передати набуте нащадкам;  
збільшити кількість масово-культурних заходів та поліпшити надання послуг;

створити можливість для діяльності гуртків і секцій для дітей та молоді;  
молодь зможе задовольняти свій вільний час (проведення дискотек, концертів, участь у різноманітних гуртках), стати більш організованою, буде визначено її неформальних лідерів.

*Цільові групи проекту:*

1. Працівники Будинку культури ім. Т. Шевченка.

2. Громада міста.

3. Міська влада: міська рада, депутати міста, виконавчий комітет.

4. Місцеві підприємці, які надають послуги міській владі та громаді міста.

5. Працівники відділу культури районної державної адміністрації.

*Обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту, та джерела його фінансування.* Загальна сума проекту передбачає витрати в сумі 309,0 тис. грн, які забезпечать: державний бюджет – 200,0 тис. грн; районний бюджет – 10,0 тис. грн; місцевий бюджет – 99,0 тис. грн [27].

### **Методичні рекомендації**

Бюджет проекту складено для з'ясування видатків за статтями витрат і визначення вартості проекту. Вартість проекту сформовано за вартістю ресурсів, які в ньому використовують.

Бюджет проекту складено на основі логіко-структурної матриці, графіка робіт і плану ресурсів. Це забезпечує складання бюджету проекту за очікуваними результатами.

У бюджеті заплановано видатки на забезпечення процесів створення продукту проекту і процесів управління проектом. Це досягнуто за допомогою постатейного формування видатків бюджету проекту й розподілом статей на окремі компоненти/складові частини.

Шаблон бюджету проекту тривалістю до 1 року наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

#### **Бюджет проекту (за стандартом ЄК)**

Видатки	Одиниця вимірювання	Кількість одиниць	Вартість одиниці, євро	Загальні видатки, євро
1	2	3	4	5
<b>1. Людські ресурси</b>				
1.1. Заробітна плата				
1.1.1. Заробітна плата (вкл. соціальні виплати)	день /місяць			
1.2. Добові на відрядження (вкл. проживання)	норма добових			
1.2.1. Закордонні поїздки (персонал проекту)	норма добових			
1.2.2. Місцеві поїздки (персонал проекту, більш ніж 200 км)	норма добових			
1.2.3. Учасники семінарів /конференцій	норма добових			
Усього – людські ресурси				
<b>2. Транспортні видатки*</b>				
2.1. Міжнародне сполучення	1 політ на місяць			
2.2. Місцеві поїздки (більш ніж 200 км)	поїздка			
Усього – транспортні видатки				

1	2	3	4	5
<b>3. Обладнання і постачання</b>				
3.1. Оренда транспортних засобів**	1 транспортний засіб			
3.2. Меблі, комп'ютерне обладнання***				
3.3. Запасні частини/обладнання для машин, інструменти				
3.4. Інше****				
Усього – обладнання і постачання				
<b>4. Офісні видатки</b>				
4.1. Оренда офісу	за місяць			
4.2. Витратні матеріали	за місяць			
4.3. Інші видатки (телефон, факс, електроенергія, опалення)	за місяць			
Усього – офісні видатки				
<b>5. Інші видатки і послуги</b>				
5.1. Публікації (за умови повного субпідряду)				
5.2. Дослідження (за умови повного субпідряду)				
5.3. Аудит (за вимогою донора)				
5.4. Видатки на оцінювання проекту (за вимогою донора)				
5.5. Переклад				
5.6. Фінансові послуги (банківські гарантії тощо)				
5.7. Видатки на конференції/семінари (за умови повного субпідряду)				
Усього – інші видатки і послуги				
<b>6. Нерухомість і роботи</b>				
6.1. Будівельні роботи				
Усього – нерухомість і роботи				
<b>7. Інше</b>				
Усього – інше				
<b>8. Проміжний підсумок – прямі допустимі видатки проекту (пп. 1 – 7)</b>				
<b>9. Адміністративні видатки (максимум 7 % від п. 8)</b>				

1	2	3	4	5
<b>10. Загальний підсумок допустимих видатків за проектом (пп. 8 – 9)</b>				
<b>11. Непередбачені видатки (максимум 5 % від п. 10 з дозволу ЄК)</b>				
<b>12. Сукупний підсумок (пп. 10 – 11)*****</b>				

\* Поїздки (маршрут, кількість за відповідний період) має бути обґрунтовано в пояснювальній записці до бюджету проекту.

\*\* Необхідність оренди транспортних засобів потрібно обґрунтувати.

\*\*\* Цей пункт у записці до бюджету має бути деталізовано і обґрунтовано.

\*\*\*\* В іншому можна передбачити кошти на ремонт обладнання, якщо це доцільно.

\*\*\*\*\* Сукупний підсумок – це вартість проекту.

До бюджету проекту має бути додано записку, у якій обґрунтовано доцільність та доведено реалістичність запланованих видатків.

## **Контроль за виконанням самостійної роботи студентів**

Обов'язковим елементом у процесі виконання самостійної роботи студентами має стати контроль за цим процесом із боку викладача.

Виходячи з переліку запитань, які пропонують студентам для самостійного опрацювання з тем дисципліни, контроль за їх виконанням є доцільним здійснювати в таких формах:

1) проведення експрес-опитування на лекційних заняттях за тими запитаннями в межах кожної теми дисципліни, які пропонують опрацювати студентам самостійно;

2) щотижнева перевірка підготовлених студентами презентацій до семінарських занять як результату опрацювання завдань для самостійної роботи з використанням програмного забезпечення *Microsoft PowerPoint*;

3) перевірка правильності виконання студентами запропонованих за темами дисципліни практичних завдань;

4) підготовка студентами звіту з виконання творчих завдань до тем дисципліни.

## Використана література

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев та ін.; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
2. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 271 с.
3. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Бушуєв С. Д. Розвиток методології управління проектами / С. Д. Бушуєв, О. С. Войтенко // Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами від бачення до реальності : тези доповідей II Міжнародної конференції. – К. : КНУБА, 2005. – С.18–20.
5. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч. посіб. / Н. С. Бушуєва. – К. : Самміт-Книга, 2010. – 198 с.
6. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. / І. В. Гонтарева. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 443 с.
7. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. – К. : ПРООН/МГВСР, 2007. – 269 с.
8. Керівництво з питань проектного менеджменту / пер. з англ.; за ред. С. Д. Бушуєва. – 2-ге вид. переробл. – К. : ВД "Деловая Украина", 2000. – 198 с.
9. Мазур І. І. Управление проектами : учеб. пособ. / І. І. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. І. І. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
10. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
11. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підруч. / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
12. Посібник з підготовки заявок на фінансування проектів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад // З. Єнджеєвські ; за ред. Д. Літча, В. Лисенка. – К. : К.І.С., 2009. – 128 с.
13. Рач В. А. Управління проектами : практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
14. Рач В. А. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 3. – С. 118–122.

15. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Тарасюк. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2009. – 319 с.
16. Тян Р. Б. Управління проектами : підруч. / Р. Б. Тян. – К. : ЦУЛ, 2004. – 221 с.
17. Хміль Т. М. Проектний менеджмент : навч. посіб. / Т. М. Хміль. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 126 с.
18. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / А. О. Чемерис; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К. : ТОВ "Софія-А". – 2012. – 80 с.
19. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://regionet.org.ua>.
20. Методичний посібник для учасників Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://regionet.org.ua/ua/Proektnuy\\_pidhid\\_1014.html](http://regionet.org.ua/ua/Proektnuy_pidhid_1014.html).
21. Планування місцевого сталого розвитку : посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd\\_ukr.pdf](http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd_ukr.pdf).
22. Практичний посібник з оцінки державних інфраструктурних інвестиційних проєктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://regionet.org.ua/files/CBA\\_manual\\_SSRD\\_2011\\_ua.pdf](http://regionet.org.ua/files/CBA_manual_SSRD_2011_ua.pdf).
23. Про державні цільові програми : Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
24. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Міністерства економіки України від 04.12.2006 р. № 367 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>.
25. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р. № 106 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF>
26. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи : Наказ Міністерства економіки України від 04.12.2009 р. № 1367 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1251-09>.
27. Сайт Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Практичні завдання  
до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
**"ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ"**  
для студентів спеціальності  
8.15010008 "Публічне адміністрування"  
всіх форм навчання

Укладач **Мельник** Вікторія Іванівна

Відповідальний за випуск *Гавкалова Н. Л.*

Редактор *Доценко О. Г.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2016 р. Поз. № 139.

Підп. до друку 18.03.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж 40 пр. Зам. № 32.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*