

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.



**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи  
Каріна НЕМАШКАЛО

**МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 28 "Публічне управління та адміністрування"  
Спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"  
Освітній рівень другий (магістерський)  
Освітня програма "Публічне адміністрування"

Статус дисципліни вибіркова  
Мова викладання, навчання та оцінювання українська

Розробник:  
к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_

Вікторія МЕЛЬНИК

Завідувач кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики

  
\_\_\_\_\_

Наталія ГАВКАЛОВА

Гарант програми

  
\_\_\_\_\_

Наталія ГАВКАЛОВА

Харків  
2023

## ВСТУП

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 заздалегідь 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.

Мета навчальної дисципліни – формування системи компетентностей щодо використання методів та інструментарію управління проектами в практиці публічного адміністрування.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння теоретичних основ проектного менеджменту;
- вивчення та використання основних інструментів управління проектами в практиці публічного адміністрування.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління проектами в публічному адмініструванні.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, методи та інструменти управління проектами в публічному адмініструванні.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH01	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13

PH06	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
PH07	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
PH11	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
PH12	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
PH13	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13

де, ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.

СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

СК12. Здатність розробляти і впроваджувати дієві проекти в публічному секторі, організовувати міжсекторальну співпрацю органів державної влади, використовувати механізм державно-приватного партнерства.

СК13. Здатність здійснювати дослідження щодо вирішення актуальних проблем соціально-економічного розвитку держави та територіальних громад Харківського регіону.

PH01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

PH06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

PH07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

PH11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

PH12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

PH13. Ініціювати, розробляти та організовувати впровадження дієвих проєктів в публічному секторі, використовуючи різні форми та моделі взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проєктного менеджменту**

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

###### **1.1. Сутність проєктної діяльності.**

Сутність проєктної діяльності. Специфічні ознаки проєкту. Класифікація проєктів.

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

Еволюція управління проєктами. Потрійне обмеження в управлінні проєктами. Основні завдання управління проєктами.

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

Головні цілі управління проєктами. Підходи до управління проєктами. Класичний підхід. Функції менеджменту за класичним підходом. Управління проєктом як циклом вирішення проблеми. Фази життєвого циклу проєктного менеджменту.

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

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

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

###### **2.2. Види планів.**

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

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

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

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

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

Створення організаційної структури проєкту. Шляхи формування проєктної 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 витрати, матеріальні витрати, вартість устаткування, витрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень, субконтракти, витрати на управління, накладні та управлінські витрати, 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 публічному адмініструванні**

### **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, впровадження, 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 здійсненності. 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 елемента 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 / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

#### Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1	Практичне завдання "Місце та роль дисципліни "Методологія управління проектами в публічному адмініструванні" в системі навчальних дисциплін"
Тема 2. Практичне завдання 2	Кейс "Визначення основних осіб-учасників проекту"
Тема 3. Практичне завдання 3	Кейс "Аналіз проблем та побудова "дерева проблем" проекту". Визначення цілей проекту та побудова "дерева цілей"
Тема 4. Практичне завдання 4 Практичне завдання 5	Практичне завдання "Ідентифікація проекту. Розроблення логіко-структурної матриці проекту"/ Практичне завдання "Структуризація проекту. Розроблення робочої, організаційної та затратної структури проекту"
Тема 5. Практичне завдання 6	Практичне завдання "Розроблення графіка робіт проекту"
Тема 6. Практичне завдання 7	Практичне завдання "Планування ресурсів і видатків проекту. Розроблення бюджету проекту"
Тема 7. Практичне завдання 8 Практичне завдання 9	Практичне завдання "Розроблення матриці відповідальності проекту". Практичне завдання "Аналіз проблем формування проектної команди"
Тема 8. Практичне (семінарське) заняття 1	Семінарське заняття за темою: "Управління проектами як засіб реалізації публічної політики"
Тема 9. Практичне завдання 10	Практичне завдання "Формулювання проектної ідеї та опис проекту в публічній сфері"
Тема 10. Практичне завдання 11	Практичне завдання "Використання інструментів проектного циклу при розробці проекту в публічній сфері"
Тема 11. Практичне завдання 12	Практичне завдання "Контроль виконання проекту в публічній сфері"
Тема 12. Практичне завдання 13	Практичне завдання "Управління ризиками проекту в публічній сфері"
Тема 13. Практичне завдання 14	Практичне завдання "Самооцінювання забезпечення якості проекту в публічній сфері"

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 13	Вивчення лекційного матеріалу та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 - 13	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Тема 2, 7	Підготовка презентацій
Тема 8	Написання есе
Тема 1 - 13	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-6, 9-11, 13), проблемна лекція (Тема 7, 8, 12), семінар-дискусія (Тема 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-13)).

Практичні (практична робота (Тема 1-7, 9-13), есе (Тема 8), кейс-метод (Тема 2, 3)).

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит)

вважається складеним – 25 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: завдання за темами (15 балів), есе (5 балів), презентація (10 балів) поточна контрольна робота (10 балів), колоквіум (20 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

### **Приклад екзаменаційного білета**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Другий (магістерський) рівень вищої освіти  
Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування»  
Навчальна дисципліна «Методологія управління проектами в публічному адмініструванні»

#### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1**

**Тестові завдання (25 балів).**

1. Ознаками проекту є:

- а) обмеженість у часі виконання, визначеність певної дати початку і закінчення;
- б) наявність проектної команди;
- в) можливість планування;
- г) спрямованість на досягнення конкретної мети;
- д) базування на координованому виконанні пов'язаних між собою дій.

2. За функціональним спрямуванням проекти поділяються на:

- а) стратегічні;
- б) виробничі;
- в) технологічні;
- г) територіальні;
- д) фінансові.

3. За специфікою кінцевого продукту проекти поділяються на:

- а) міжнародні;
- б) оперативні;
- в) економічні;

- г) організаційні;
- д) соціальні.

4. Процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети – це: \_\_\_\_\_.

5. Механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту – це: \_\_\_\_\_.

6. Створення організаційної структури проекту передбачає:

- а) розроблення логіко-структурної матриці проекту;
- б) розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проекту;
- в) поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу;
- г) розроблення графіка робіт проекту;
- д) встановлення взаємопідпорядкованості й координації проектних груп і підрозділів.

7. Планування і контроль проекту передбачають вирішення таких завдань:

- а) класифікацію проектів;
- б) встановлення послідовності робіт по реалізації проекту, яка б забезпечувала логічність і ефективність їх виконання;
- в) визначення та розподіл необхідних ресурсів, бюджету, об'єднання їх з календарним планом робіт;
- г) розробка інформаційної бази для контролю за виконанням проекту;
- д) формулювання проектної ідеї.

8. Серед зовнішніх організаційних структур виділяють такі основні форми:

- а) форма проектної команди;
- б) матрична організація;
- в) дивізіональна структура;
- г) гібридна організаційна структура;
- д) структура модульного зв'язку.

9. Інструмент організації проекту, який передбачає визначення кола робіт, що їх необхідно виконати, відповідальних за ці роботи; виконання основних кроків для створення організації проекту, розподіл основних завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків – це: \_\_\_\_\_.

10. Відповідь влади на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність – це: \_\_\_\_\_.

11. До дійових осіб публічної політики відносяться:

- а) громадські організації;
- б) кінцеві користувачі;
- в) підприємці;
- г) цільові групи;
- д) політико-адміністративні органи влади.

12. Комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни – це: \_\_\_\_\_.

13. Сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети – це: \_\_\_\_\_.

14. Процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми – це:

- а) публічне управління та адміністрування;
- б) державне управління;
- в) управління проектами у публічній сфері.

15. Таблиця, що складається з чотирьох колонок і чотирьох рядків, у якій описується короткий зміст проекту – мета, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наводяться припущення, що беруться за основу при розробленні стратегії; вказується спосіб моніторингу проекту – це: \_\_\_\_\_.

**Практичне завдання 1 (7 балів).** Розглянути проект впровадження роздільного збирання компонентів твердих побутових відходів (ТПВ), встановити основних учасників проекту, здійснити аналіз учасників: визначити їх основні характеристики, інтереси і вплив проблем, потенціал і мотивація до запровадження змін, можливі дії для задоволення інтересів учасників.

#### *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 захоплюють 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 рекультивациі. 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 ураховуючи 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 з 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 з влаштування 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 самоокупною 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.

**Практичне завдання 2. (8 балів).** Розглянути проект впровадження роздільного збирання компонентів твердих побутових відходів (ТПВ), здійснити аналіз проблем та побудувати «дерево проблем», визначити цілі проекту, побудувати «дерево цілей».

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Мельник В.І.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Гавкалова Н.Л.

### **Критерії оцінювання**

Результат іспиту оцінюється у балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна, що зараховується – 25 балів).

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 управління проектами в 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.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с.
2. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 372 с. Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14611>
3. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 432 с.
4. Петренко Н. О. Управління проектами : навч. посіб. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 244 с.
5. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с.

### **Додаткова**

6. 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. Режим доступу: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5239>
7. 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. Режим доступу: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13688/PPM\\_2020\\_02\\_Smalskys.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13688/PPM_2020_02_Smalskys.pdf)
8. 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. – 376 с. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24878>
9. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави // Інвестиції: практика та досвід. –

2019. – № 11. – С. 82 – 85.

10. Мельник В. І. Ensuring the development of the national economy as a means of effective implementation public management in Ukraine in conditions of digitization / Г. М. Шумська, В. І. Мельник // Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. – № 2 (8). – С. 70-83. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29046>

11. Мельник В. І. Визначення напрямів розвитку національної економіки в умовах реформ на основі забезпечення дієвого публічного управління в Україні / Г. М. Шумська, В. І. Мельник // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 102–107. – <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-102-107>

12. 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.

13. 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.

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

15. 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.

16. Хігні Дж. Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. – 272 с.

### **Інформаційні ресурси**

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

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

19. Офіційний веб портал парламенту України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

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