

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування

Кафедра державного управління, документознавства та
інформаційної діяльності

06-14-198М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань та самостійної роботи
з навчальної дисципліни **«Тренінг з проектних розробок
в публічному управлінні»**
для здобувачів вищої освіти першого (бакалавського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Публічне управління
та адміністрування» спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІЕМ
Протокол № 4 від 22.12.2021 р.

Рівне – 2021

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Тренінг з проектних розробок в публічному управлінні» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання [Електронне видання] / Шинкарук А. Л. – Рівне : НУВГП, 2021. – 19 с.

Укладач: Шинкарук А. Л., кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Схвалено на засіданні кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.
Протокол №7 від 10.02.2021 р.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Керівник групи забезпечення спеціальності Антонова С. Є.

© Шинкарук А. Л., 2021
© НУВГП, 2021

ЗМІСТ

1. ВИМОГИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
4. МЕТОДИ НАВЧАННЯ	15
5. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ	15
6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	17

ВСТУП

В умовах швидких змін та обмежених ресурсів організації державного та приватного секторів часто беруть участь у проєктах з високим ступенем ризику. В результаті організації усвідомлюють зв'язок між надійним управлінням проєктами та організаційним успіхом та виживанням, а керівники на всіх рівнях ставлять перед собою завдання керувати складними проєктами. Управління проєктами стає все більш бажаним набором навичок для тих, хто претендує на посади вищого керівництва, і необхідною майстерністю майже для всіх у сучасному світі.

Управління проєктами - це дисципліна, яка стрімко зростала в перші роки ХХІ століття. Управління проєктами, визначене на даний момент, включає:

- методи управління проєктами, засновані на встановлених стандартах
- сертифікація керівників проєктів
- використання різноманітного програмного забезпечення для управління проєктами
- широке застосування тренінгів з управління проєктами для керівників проєктів, членів команди та осіб, відповідальних за визначення вимог проєкту
- створення управлінських структур, таких як офіси з управління проєктами, для координації та управління проєктами

Проєктний менеджмент може бути ідеальним інструментом управління для організацій, які прагнуть досягати раціональних цілей, і є докази, що підтверджують здатність управління проєктами підвищувати здатність організацій визначати цілі, будувати проєкти, призначені для досягнення цих цілей, оптимізувати використання ресурсів, та створити організаційну цінність.

Все ширше використовується організаціями державного та приватного секторів для того, щоб зосередити увагу організації на короткострокових, досяжних результатах та цілях, оптимальному використанні дефіцитних ресурсів, зменшенні ризиків проектів у стратегічних проектах, чітко покласти відповідальність за виконання завдань та визначити компроміси.

Керування проектами - це завжди виклик, особливо коли ці проекти включають декілька зацікавлених сторін, нову чи неперевірену технологію, змінні або незрозумілі вимоги до проекту та обмежені ресурси. Управління проектами державного сектору може бути складнішим, ніж багато проектів приватного сектору, тому що організації державного сектора:

- працюють у середовищі часто суперечливих цілей та результатів;
- залучають багато шарів зацікавлених сторін з різними інтересами;
- допускається невелика толерантність до невдач
- вимагається виконання проектів за обмежень, накладених адміністративними правилами та часто громіздкими політиками та процесами
- вимагається співпраця та ефективність діяльності агентств поза командою проекту для закупівель, найму та інших функцій
- потрібно задовольнятися наявними ресурсами персоналу для управління та виконання проектів частіше, ніж проектів приватного сектору

1. ВИМОГИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета викладання навчальної дисципліни «Тренінг з проектних розробок в публічному управлінні» є визначення стандартів, методів та підходів до управління проектами, застосування основних, допоміжних та «м'яких» навичок для успішного управління проектами, виконуючи груповий проект протягом семестру, опис проблеми управління проектами у державному секторі; та обговорення і оцінка сильних сторін та обмеження управління проектами у складному організаційному середовищі.

Завдання: набуття знань про особливості проектного підходу на прикладі циклу створення та виконання проектної заявки для участі організації публічного сектору.

Використовуються такі методи викладання та технології: тренінги, рольові ігри, обговорення, презентації, міні-лекції, ситуаційні дослідження та інші.

В результаті освоєння дисципліни студенти здатні:

- Визначити стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.
- Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
- Уміти відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.
- Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.
- Уміння використовувати іноземний досвід в публічному управлінні та адмініструванні.

2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Сутність управління проектами у публічній сфері

Проектний менеджмент в публічній сфері. Як застосовувати SCRUM, Agile, Lean та інші підходи до управління проблемами та проектами. Стратегічне планування.

Практичне заняття 2. Міжнародні та національні програми

Ознайомлення з особливостями, вимогами, анкетами та процесом управління проектами в різних грантових організаціях та програмах. Особливості різних форм фінансування – грантове, бюджетне, краудфандингове, тендерне, імпаکت-інвестування.

Практичне заняття 3. Логіко-структурна матриця

Визначення проблематики публічного управління. Мета, цілі та завдання потенційного проекту для вирішення проблеми. Створення ідей та їх оцінка для реалізації за логіко-структурною матрицею. Побудова дерева проблем.

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ				
	Логіка втручання	Об'єктивні вимірні показники	Джерела та засоби перевірки	Правищення
Загальні цілі	Будь ласка, перетворіть цілі проєкту у конкретні цілі. Якими є загальні ціннісні цілі, досліджені ваші стратегічні проєкти? O1 – "Назви ціннісний цілі 1" O2 – "Назви ціннісний цілі 2"	Будь ласка, вкажіть ціннісне значення для кожного показника в цьому стовпчику, вказівки, де можливо. Якими є ключові показники, пов'язані з ціннісними цілями?	Будь ласка, перетворіть джерела перевірки для кожного показника. Якими є джерела інформації про цілі показників?	
Конкретна ціль	Яку конкретну ціль має досягти проєкт, або якою найбільш дослідженою загальною цілю? SO – "Назви конкретної цілі"	Які показники чітко демонструють, що цей проєкт був досліджений? Будь ласка, перетворіть показники наступним чином: SO "Показник 1" : ціннове значення SO "Показник 2" : ціннове значення	Якими є джерела інформації, що вже існують або можуть бути зібрані? Які методи необхідні для збору цієї інформації?	Які фактори та умови могли б сприяти відомітливості бенефіціарів необхідні для досягнення цієї цілі? (повинні ухвалити) Які ризики треба брати до уваги?
Очікувані результати	Результати – це продукти діяльності/результативні наслідки, що дозволяють досягти конкретної цілі. Якими є очікувані результати? R1 – "Назви результатів 1" R2 – "Назви результатів 2"	Якими є показники, що вказують, чи досягне ти в якій мірі досягас проєкт очікуваних результатів? Будь ласка, перетворіть показники для кожного результату наступним чином: 1.1 "Показник 1" : ціннове значення (R1) 1.2 "Показник 2" : ціннове значення (R1) 1.3 ... 2.1 "Показник 1" : ціннове значення (R2) 2.2 "Показник 2" : ціннове значення (R2) ...	Якими є джерела інформації для цих показників? Приклад: Джерело 1 (показник 1, 2, 3 тощо) або Показник 1.1: джерело 1 Показник 1.2: джерело 1 ...	Які зовнішні умови мають виконуватися для того, щоб отримати очікувані результати частіше?
Дії (назви)	Які ключові дії треба виконати для того, щоб створити очікувані результати? (Сформулюйте дії по результатам та проєктувати їх за такими принципами: A1.1 – "Назви дії 1" (R1) A1.2 – "Назви дії 2" (R1) A2.1 – "Назви дії 1" (R2) A2.2 – "Назви дії 2" (R2)	Засоби: Які засоби необхідні для впровадження цих дій, наприклад: персонал, обладнання, територія, дослідження, товари, виробничі об'єкти, тощо.	Якими є джерела інформації для відстеження виконання проєкту? Витрати: Якими є витрати по проєкту? Як вони класифікуються? (Розбіжності у Бюджетні проєкту)	Які потенційні умови мають виконуватися для того, щоб проєкт розпочався? Як умови могли б сприяти контролю бенефіціарів можуть виконуватися для впровадження запланованих дій?

Практичне заняття 4. Етап програмування

КРОК 1. Генерація ідей (15-20 хвилин) Напишіть список з 10 потенційних проектних ідей. Сформулюйте свої ідеї максимально просто та чітко (можна дати приклади). Приймаються будь-які ідеї, як звичайні, так і дуже креативні, але такі що:

- Відповідають темі
- Відповідають умовам, окресленим в описі вашої ролі як зацікавленої сторони

Групи складають списки ідей на великих аркушах. Можна використовувати кольорові коди, наприклад: “Донори” складають список синім фломастером, потім помічають ідеї, які їм подобаються в інших групах синіми точками; “Громадська організація” – зеленим, “Громада” – червоним.

КРОК 2. Презентації (15-20 хвилин) Представник кожної групи зачитує перелік запропонованих ідей. За необхідності дуже коротко пояснює їх. Поки йде кожна презентація, інші групи можуть попередньо “приміряти” запропоновані ідеї на себе, для цього треба попередити, що вони будуть працювати з ідеями інших груп. Після кожної презентації перепитати у всіх «Чи зрозумілі ідеї, які пропонує група? Чи треба щось пояснити?» Важливо слідкувати за часом і в разі необхідності нагадувати презентатору, що ідеї треба лише прочитати і дуже коротко пояснити, якщо вони не зрозумілі, бо часто люди починають занадто детально розповідати про свої проекти.

КРОК 3. Вибір ідей інших груп (5 хвилин) Групи коротко обговорюють ідеї інших груп і вибирають по п’ять ідей, які відповідають також їхнім умовам (можна підійти до листів, які висять на стінах для обговорення). Вибрати треба саме такі ідеї, які відповідають їхнім умовам, а не просто які збігаються. Помічають на листах кольором своєї групи.

КРОК 4. Загальне обговорення (5 хвилин) Підкреслюємо ті ідеї, які зацікавили всі сторони (такі що матимуть дві помітки).

Чому обрали ці ідеї і не обрали інші?

Чи можемо ми вважати, що ідеї, підтримані всіма зацікавленими сторонами, краще? Чому так чи ні?

Чому деякі ідеї не знайшли підтримки в інших груп?

Як ми можемо покращити чи збагатити процес напрацювання ідей?

Які ще висновки ми можемо зробити з цієї справи?

Практичне заняття 5. Етап ідентифікації

Будь-хто, хто дає гроші на якісь справи, робить це не просто так. Має бути певна мотивація давати гроші. Давайте відволікнемось від якихось донорських грошей і проєктів, і згадаємо ситуації, коли ви особисто як люди, фізичні особи, давали комусь гроші, не очікуючи для себе безпосередньої вигоди, тобто просто так. Придбання товарів чи послуг, гроші на навчання дітей у школі і тому подібне нам не підходять. Нас цікавлять ситуації, де нема прямої вигоди для вас.

Після цього просите учасників згадувати ситуації та пояснювати, яка сама мотивація спонукала їх дати гроші у тій чи іншій ситуації. Якщо учасники самі не можуть згадати щось цікаве, пропонуєте власні приклади і просите їх знайти мотивацію в прикладах.

- Слід пам'ятати, що в кожній конкретній ситуації діє не одна, а декілька мотивацій, або навіть повний набір мотивацій

- Особиста мотивація - дуже егоїстична річ

- Безліч мотивацій, які називають учасники, насправді зводиться до тих чи інших в списку, наприклад,

«патріотизм», «релігійність, віра» - це ідеї, які ми поділяємо або ні, «бажання допомогти», «був у такій ситуації і знаю» - співчуття і очікування допомоги в майбутньому, тощо - Чітко відділяйте обговорення особистих мотивацій від донорських, оскільки в аудиторії є тенденція повертатись до прикладів з їхнього «проектного життя»

Спробуйте знайти максимальну кількість мотивацій із зазначених нижче разом з аудиторією. Деякі мотивації можуть називатись трохи інакше; іноді можуть запропонувати якісь мотивації, яких зовсім нема в списку. Такі мотивації можна прийняти та додати до вашого списку, якщо ви впевнені що відповідна мотивація є і у донора (бо в цьому головна суть нашої вправи). Якщо ні, спробуйте переформулювати її або взагалі відмовитись, якщо наприклад це щось, що має безпосередню вигоду для того, хто дає гроші.

Після того, як список особистих мотивацій складено, давайте поглянемо, чи працюють ці мотивації для країн, фондів, компаній, організацій, які дають гроші. Зазвичай учасники одразу вигукують: «частково», «так, але не повністю». Пройдіться по списку і попросіть згадати ситуації, де донори давали гроші або іншу допомогу через подібну мотивацію. Допомагайте учасникам з прикладами, якщо їм важко, але не поспішайте, залишайте їм час подумати. Обводьте іншим кольором або іншим чином помічайте мотивації, які також підійшли донорам.

Практичне заняття 6. Етап формулювання

Що НЕ робити?	Що робити?
Не застосовувати всеохоплюючі і розпливчасті формулювання: <i>"Відсутня інфраструктура"</i>	Використовуйте більш точні і конкретні визначення: <i>"Відсутня дорога з твердим асфальтовим покриттям, що з'єднує село Н з районним центром"</i>
Не називати проблемою відсутність передбачуваного рішення, це блокує альтернативні можливості: <i>"Туристичні можливості міста не рекламуються"</i> <i>"Не створено центр підвищення кваліфікації працівників ОДА"</i>	Шукайте реальну проблему, як вона є (часто для цього необхідно досліджувати причини і наслідки початкової проблемної ситуації): <i>"Потенційні туристи не знають про туристичні можливості міста"</i> <i>"Працівники ОДА не мають можливості отримувати необхідні навички та знання"</i>
Не використовувати в якості визначення проблеми оціночні судження: <i>"Чинники не виконують свою роботу"</i>	Констатуйте ситуацію, не даючи оцінки: <i>"Органи влади не видають ліцензії для ведення підприємницької діяльності в деревообробній галузі"</i>
Проблеми не повинні бути уявними: <i>"Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до нестійкості ситуації в регіоні"</i>	Висловлюйте конкретні існуючі проблеми: <i>"Незнання і нерозуміння місцевих особливостей веде до соціальної ізоляції груп переселенців"</i>
Не вітаються невиразні або узагальнені позначення груп людей: <i>"Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу"</i>	Чітко вказуйте зацікавлені сторони: <i>"Більше 50% випускників ВНЗ у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися"</i>
Нечіткі визначення не дають можливість оцінити скільки людей стикаються з проблемою: <i>"Фермери, а також інші жителі села, стикаються з браком фінансування для розвитку"</i> <i>"Постраждали від конфлікту і місцеві громади в цілому стикаються з наслідками неякісного надання послуг"</i>	Дайте базу для якісної і кількісної оцінки цільових груп і кінцевих бенефіціарів: <i>"Дрібні фермери і домашні господарства, що виробляють невеликі партії овочів для продажу на ринках, не мають грошей для розширення власного виробництва"</i> <i>"Демобілізовані учасники АТО та їхні сім'ї у місті П не можуть вчасно отримати документи для оформлення лілльг"</i>
Деякі формулювання не дають чіткого розуміння проблемності ситуації: <i>"Аграрні холдинги залучають власних працівників для обробки земель"</i> <i>"Люди працюють не за фахом"</i>	Негативний характер ситуації повинен бути ясний і однозначний: <i>"Низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці"</i> <i>"Недостатня теоретична підготовка волонтерів не дозволяє їм повноцінно діагностувати стан постраждалих"</i>

Практичне заняття 7. Етап фінансування

Вправу можна проводити в тих самих групах, які працювали над деревами та логікоструктурною матрицею, або перерозподілити учасників на нові групи, оскільки ця вправа тематично не пов'язана з попередніми. Бажано отримати не менше 4 варіантів бюджету на виході, для того щоб можна було порівнювати.

Роздайте групам і поясніть, що їм необхідно скласти реалістичні бюджети описаного заходу. Всі групи мають однакові завдання, але кожна група працює окремо. Поясніть, що, оскільки бюджет має бути реалістичним, бажано знайти хоч і орієнтовну, але правдиву інформацію про ціни на ті чи інші ресурси, наприклад в інтернеті.

Можна також ускладнити завдання і запропонувати не тільки скласти бюджет у формі довільного списку, але й розподілити рядки (витрати) згідно певної класифікації витрат, наприклад:

1. Винагорода (зарплата, гонорари)
2. Транспортні витрати
3. Обладнання та матеріали
4. Послуги
5. Інше

Коли групи готові, запросіть їх презентувати їхні бюджети. Ця частина зазвичай триває не дуже довго. Людина, яка презентує, має коротко пояснити рішення щодо витрат, які запропонувала група (наприклад, «висаджують дерева волонтери, але необхідно два працівника КП для того, щоб пояснити і проконтролювати, як вони це роблять, тому ми заклали винагороду двом працівникам» або «запропонована ціна лавок включає доставку і встановлення, тому вони дорожчі, але маємо готове для використання обладнання»).

Після того, як всі групи презентували свої бюджети, проводимо голосування за кращий бюджет. Для цього підготуйте та роздайте учасникам «голосувалки», наприклад клейкі цінники двох кольорів, один з яких значить «дуже подобається», а інший – «нормально, ОК». Як варіант, можна також нарізати папірці двох кольорів, а на плакати приклеїти двосторонній скотч або сприснути смугу клею, що використовується для фасилітаційної стінки. Поясніть учасникам, що вони можуть голосувати за будь-який бюджет, але мотивовано, тобто не просто тому що він їхній. Як варіант можна заборонити голосувати за свій бюджет або дозволити голосувати за нього лише якщо він дуже якісний. Проведіть голосування та порахуйте скільки «дуже подобається» та «ОК» зібрали бюджети. Визначте переможця. Спитайте учасників, чому вони голосували за той чи інший бюджет, чому найбільше симпатій зібрав такий-то бюджет (зазвичай це деталізація, чіткість формулювань, врахування дрібниць, на які інші не звернули уваги). Зверніть увагу на те, що, незалежно від того, що бюджети групи розробляли окремо, всі вони приблизно в одному порядку цифр (різниця найчастіше буде виникати за рахунок винагороди, закладеної на зарубіжного виконавця), що свідчить про те, що навіть якщо оцінювач проєктів не буде навмисно робити дослідження ринку для визначення цін, простим порівнянням схожих бюджетів він/вона може зрозуміти порядок цін на ринку і виявити тих, хто намагається зловживати.

Додаткове завдання. Особливості бюджетних форм різних донорів

Практичне заняття 7. Етап впровадження

Комунікація є невід'ємною частиною роботи з впровадження проекту. Сам проект може містити діяльність з інформування, покращення обізнаності, навчання, яка вимагає взаємодії з тими чи іншими зовнішніми аудиторіями. Окрім цього, звичайно, саме впровадження проекту є предметом для інформування широкого загалу або низки визначених груп та осіб.

У вправі про мотивацію донорів, ми зазначали, що поширення проектом інформації про підтримку з боку донора є обов'язковим для абсолютної більшості проектів, і часто донор висуває певні вимоги до формату, частоти і навіть цільових груп, яких мають дотримуватися виконавці проектів. Так звані вимоги до «візібліті» встановлюють, між іншим, як розміщуються логотипи та інформація про донора, як формулюється інформація про підтримку з боку донора тощо.

Але звичайно інформування про донора не є єдиною причиною для впровадження комунікаційної роботи. Так само ми говорили про необхідність підтримки діяльності проекту з боку його потенційних бенефіціарів та інших зацікавлених сторін. Саме інформування є інструментом залучення та забезпечення їхньої підтримки.

Зовнішня комунікація також сприяє формуванню позитивного іміджу виконавця проекту, встановленню довіри з боку донорів, партнерів, представників влади та громадських організацій, широкого загалу.

Основа для успішної комунікації проекту закладається ще на етапі його планування та згодом коригується по мірі необхідності. Для цього, зокрема, складається стратегія та/або план комунікації, який окреслює основні цільові аудиторії, способи донесення інформації/засіб, час або

регулярність, формат, а також звичайно тематику та основні повідомлення (меседжі), які треба донести до кінцевого споживача цієї інформації.

Власне практична вправа проводиться на основі матеріалів, розроблених групами під час роботи з деревами та логіко-структурною матрицею. Щоб додати цікавості, перед початком рекомендуємо передати напрацювання, зокрема першу колонку, між групами по колу. Таким чином кожна група отримує вже знайомий з попередніх презентацій матеріал, але має нагоду подивитись на нього свіжим оком і запропонувати щось нове від себе.

Запропонуйте учасникам подивитися на проекти, які вони отримали, і подумати, з ким подібний проєкт має комунікувати, яку інформацію кому має доносити, одоноразово чи з певною регулярністю, якими можуть бути засоби донесення інформації тощо.

Практичне заняття 8. Моніторинг і оцінювання

Оцінка реалізації та ризиків проєкту. Проблеми, перешкоди, форсмажорні ситуації. Кризове управління. Звітування.

4. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Основними методами навчання є: лекції, тренінги, ситуаційні завдання, ділові ігри, практичні завдання, наукова робота, провокаційні запитання.

5. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, семінарських, лабораторних,

індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями:

Розрахункові завдання, задачі, лабораторні роботи (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень. Ситуаційні вправи, конкретні ситуації та інші завдання творчого характеру (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало;

60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру;

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень. Підсумкові оцінки з навчальної дисципліни

«Технології публічного управління» виставляються студентам за сумарною кількістю набраних балів, отриманих в результаті поточного контролю.

Позитивні оцінки виставляються тільки тим студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни і набрали за результатами поточного контролю не менше 60 балів.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

2. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

3. Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 127 с.

4. Public Service Project Management (PM) Handbook. URL:

<https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2020/01/20191210 OPS-2020-Action-10-Public-Service-Project-Management-Handbook.pdf> (дата звернення 10 вересня 2021).

5. World Meteorological Organization. Project management guidelines and handbook April 2016 URL: https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=6434 (дата звернення 10 вересня 2021).
6. Project Management Handbook A Working Tool for Project Managers URL: <https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/91-project-management-handbook-%E2%80%93-novartis/file.html> (дата звернення 10 вересня 2021)
7. Transforming Future Museums: International Museum Academy Greece. Project Management Toolkit URL: <https://www.britishcouncil.gr/sites/default/files/ima-project-management-toolkit.pdf> (дата звернення 10 вересня 2021).
8. Project Management Toolkit Achieving Results That Endure In Transition Societies URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacy789.pdf (дата звернення 10 вересня 2021).

Інформаційні ресурси

1. "Логіко-структурний підхід у розробці проектної заявки." Prometheus.org.ua, 2021, courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LvivODA+LS101+2018_T3/about. (дата звернення 10 вересня 2021).
2. "Підготовка та впровадження проектів розвитку громад." Prometheus.org.ua, 2021, courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AUC+CDP101+2017_T1/about. (дата звернення 10 вересня 2021).
3. "Сучасне керівництво проектами - мистецтво порушення правил." Prometheus.org.ua, 2017, courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:IRF+PM101+2017_T1/about. (дата звернення 10 вересня 2021).

4. “Курс ‘Проектний менеджмент в культурі.’” Culturepartnership.eu, 2021, www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management. (дата звернення 10 вересня 2021).
5. “Курс ‘Написання проектних заявок.’” Culturepartnership.eu, 2021, www.culturepartnership.eu/ua/publishing/proposal-writing-course. (дата звернення 10 вересня 2021).
6. “Дистанційний курс ‘Є ідея? Втілюй! Проектний дизайн для соціальних ініціатив’ - ВУМ Online.” Vumonline.ua, 2020, vumonline.ua/course/do-you-have-an-idea-embody/. (дата звернення 10 вересня 2021).