

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-47М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт та виконання самостійної роботи
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 «Публічне управління та адміністрування»
денної і заочної форми навчання

Рекомендовано
науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 5
від 14.11.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних робіт та виконання самостійної роботи 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 «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної форми навчання. [Електронне видання] / Шинкарук А. Л. – Рівне : НУВГП, 2023. – 21 с.

Укладач: Шинкарук А. Л., к.політ.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення ОП
к.е.н., доцент

Антонова С. Є.

© А. Л. Шинкарук, 2023
© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

1.	Загальні положення.....	4
2.	Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни.....	7
3.	Вимоги до проведення практичних занять дисципліни	
4.	Завдання до самостійної роботи.....	9
5.	Тематика практичних занять.....	10
6.	Практичне заняття № 1.....	10
7.	Практичне заняття № 2.....	10
8.	Практичне заняття № 3.....	10
9.	Практичне заняття № 4.....	11
10.	Практичне заняття № 5.....	12
11.	Практичне заняття № 6.....	14
12.	Практичне заняття № 7.....	16
13.	Практичне заняття № 8.....	18
20.	Тестова програма для самоконтролю.....	18
21.	Оцінювання знань студентів.....	18
22.	Список рекомендованої літератури.....	19

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

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 XXI 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 проєктів у стратегічних проєктах, 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

Мета викладання навчальної дисципліни «Тренінг з проектних розробок в публічному управлінні» є визначення стандартів, методів та підходів до управління проектами, застосовування 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

Після вивчення даної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

отримати компетентності:

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 4.Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5.Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6.Здатність працювати в команді.
ЗК 7.Здатність планувати та управляти часом.
ЗК8.Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
ЗК 9.Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
ЗК 13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).
ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.
ФК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.
ФК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.
ФК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування..
ФК17. Здатність застосовувати проектно-орієнтований підхід до управління, управління ризиками, гнучкість у прийнятті рішень.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Вміти усно і письмово спілкуватися іноземною мовою.
ПРН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.
ПРН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, в т.ч. при виникненні конфліктних ситуацій.
ПРН11. Уміти відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.
ПРН13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.
ПРН17. Уміння використовувати іноземний досвід міжнародної міжрегіональної співпраці та реалізовувати євроінтеграційні завдання в публічному управлінні та адмініструванні.

2. Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни

Самостійна робота здобувача є одним із важливих засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Зміст самостійної роботи при вивченні дисципліни «Інформаційно-аналітична діяльність в публічному управлінні» визначається навчальною програмою дисципліни, завданнями та вказівками викладача, даними методичними вказівками. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача. Питання, що виникають у здобувачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно графіку, затвердженого кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Самостійна робота здобувачів під час вивчення навчальної дисципліни «Інформаційно-аналітична діяльність в публічному управлінні» включає такі форми:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем і питань, які передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять;
- систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед контрольними заходами;
- підготовка наукової статті, есе, презентацій за програмою дисципліни;
- підготовка доповідей та участь в наукових студентських конференціях, круглих столах, тощо.

Всі завдання самостійної роботи здобувачів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку здобувачем у процесі вивчення навчальної дисципліни, вибіркові завдання є

альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркових завдань у встановлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали враховуються як кількість балів за поточну успішність в навчальній роботі.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями (у відсотках від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

а) 100 % - завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень;

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

а) 60 % - завдання виконане повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

б) 40 % - завдання виконане частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

б) 0 % - завдання не виконане.

В процесі вивчення здобувачами дисципліни «Інформаційно-аналітична діяльність в публічному управлінні» передбачено наступні види роботи викладачів зі здобувачами:

- індивідуальні консультації за графіком, затвердженим кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності;

- перевірка виконання індивідуальних завдань поточного контролю та модульних контрольних робіт;

- індивідуальні заняття зі здобувачами з метою підвищення рівня їхньої підготовки та розвитку індивідуальних здібностей, результатом яких може бути підготовка наукових доповідей, статей.

Контроль самостійної роботи здобувачів здійснюється на практичних та індивідуальних заняттях у формі поточного контролю, модульних контрольних робіт та перевірки якості виконання домашніх завдань.

Розподіл годин самостійної роботи студентів для денної та заочної форм навчання наведенні в таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл годин самостійної роботи студентів

№ з\п	Види навчальної діяльності	Обсяг часу, годин
1	2	3
1	Опрацювання лекційного матеріалу	<u>52</u>
2	Підготовка до практичних занять	16
3	Самостійна робота (опрацювання окремих частин тем програм, які не викладаються на лекціях)	<u>48</u> 44
4	Підготовка до контрольних заходів	<u>30</u> 60
5	Разом	<u>98</u> 134

*Примітка: у чисельнику – дані для студентів денної форми навчання, у знаменнику – для заочної форми навчання.

Завдання до самостійної роботи

Під час виконання самостійної роботи студенти поглиблюють отримані знання та самостійно вивчають матеріали окремих тем шляхом опрацювання відповідної літератури, здійснюють підготовку до практичних занять та залікових модулів (див. табл. 2).

Таблиця 2

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1.	Проектний менеджмент в публічній сфері.	8	11
2.	Підготовка проектних пропозицій	8	11
3.	Логіко-структурна схема	8	11

4.	Проектний цикл	9	12
5.	Формування команд	8	11
6.	Формування концептів	8	11
7.	Пошук партнерів, комунікація	8	11
8.	Ролі в проектах	8	11
9.	Виконання проектів	8	11
10.	Бюджет проекту	8	11
11.	Звітування	8	11
12.	Моніторинг та оцінювання	9	12
Всього		98	134

3. 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'єктивно вимірні показники	Джерела та засоби перевірки	Принципи
Загальні цілі	Будь ласка, перелічіть та проформулюйте їх. Якими є загальні цінні, дослідженою або спробою впровадити проект? O1 – "Назва цільової цілі 1" O2 – "Назва цільової цілі 2"	Будь ласка, вкажіть цільове значення для кожного показника в цьому стовпчику вказівки до вказівки. Будь ласка, перелічіть показники, пов'язані з ціннісними цілями?	Будь ласка, перелічіть джерела перевірки для кожного показника. Якими є джерела інформації по цим показникам?	
Конкретна ціль	Яку конкретну ціль має досягти проект, для того щоб сприяти досягненню загальних цілей? SO – "Назва конкретної цілі"	Які показники чітко демонструють, що ціль проекту було досягнуто? Будь ласка, перелічіть показники наступним чином: SO *Показник 1" : цільове значення SO *Показник 2" : цільове значення	Якими є джерела інформації, що може існує або може бути зібрана? Які методи необхідні для збору цієї інформації?	Які фактори та умови полягають у відновлювальності бенефіціарів необхідні для досягнення цієї цілі? (можливі умови) Які ризики треба брати до уваги?
Очікувані результати	Результати – це продукти діяльності/регуляційної діяльності, що дозволяють досягти конкретної цілі. Якими є очікувані результати? R1 – "Назва результату 1" R2 – "Назва результату 2"	Якими є показники, що вимірюють, чи досягнуто цілі в кожній з цих областей проекту очікуваних результатів? Будь ласка, перелічіть показники для кожного результату наступним чином: 1.1 "Показник 1" : цільове значення (R1) 1.2 "Показник 2" : цільове значення (R1) 1.3 ... 2.1 "Показник 1" : цільове значення (R2) 2.2 "Показник 2" : цільове значення (R2)	Якими є джерела інформації для цих показників? Прислав: Джерело 1 (показник 1.2, 2.3 тощо) або Показник 1.1: джерело 1 Показник 1.2: джерело 1	Які можливі умови мають впливати на досягнення очікуваних результатів вчасно?
Дії (назви)	Які ключові дії треба виконати для того, щоб створити очікувані результати? (Сформулюйте дії по результатам та проформулюйте їх за такими принципами A1.1 – "Назва дії 1" (R1) A1.2 – "Назва дії 2" (R1) A2.1 – "Назва дії 1" (R2) A2.2 – "Назва дії 2" (R2)	Засоби: Які засоби необхідні для впровадження цих дій, наприклад: персонал, обладнання, транспорт, дослідження, товари, виробничі об'єкти, тощо.	Якими є джерела інформації для відстеження виконання проекту? Витрати Якими є витрати на проект? Як вони класифікуються? (Розбіжності з Бюджетом проекту)	Які потенційні умови мають впливати на виконання, щоб проект розпочався? Які умови полягають у контролі бенефіціарів мають впливати на виконання 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 вправи?

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

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 поррахуйте скільки «дуже подобається» та «ОК» зібрані 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 проєкту. Сам проєкт може містити діяльність з інформування, покращення обізнаності, навчання, яка вимагає взаємодії з тими чи іншими зовнішніми аудиторіями. Окрім цього,

звичайно, саме впровадження проєкту є предметом для інформування широкого загалу або низки визначених груп та осіб.

У вправі про мотивацію донорів, ми зазначали, що поширення проєктом інформації про підтримку з боку донора є обов'язковим для абсолютної більшості проєктів, і часто донор висуває певні вимоги до формату, частоти і навіть цільових груп, яких мають дотримуватися виконавці проєктів. Так звані вимоги до «визібіліті» 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 проєкту 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 проєкту, встановленню довіри з боку донорів, партнерів, представників влади та громадських організацій, широкого загалу.

Основа для успішної комунікації проєкту 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.

ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ 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.

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.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

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 в Інтернет

1. "Логіко-структурний підхід у розробці проектною 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).