

kma·city



ПОЛІТИКА ВРЯДУВАННЯ В МІСТІ

City Governance Policy

ДИСЦИПЛІНА:
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО І МІСЬКОГО РОЗВИТКУ
спеціальності:

C2 Політологія + D3 Менеджмент

освітня програма:

«Політика врядування в місті»



СИЛАБУС

Управління проектами організаційного і міського розвитку

спеціальність: С 2 «Політологія» + D3 Менеджмент

1. ОБОВ'ЯЗКОВА ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА ТА ПРАКТИКА

**ВИКЛАДАЧ:****ХАЛЕЦЬКА Аліна Анатоліївна**

докторка наук з державного управління, професорка,
професорка кафедри міждисциплінарної освіти НаУКМА
e-mail: a.khaletska@ukma.edu.ua

**ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:**

Загальний обсяг годин – 90 год. / 3 ECTS

з них:

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| ▪ Лекційних | – 14 год. |
| ▪ Семінарських | – 16 год. |
| ▪ Самостійна робота слухачів курсу | – 60 год. |



Семестр викладання:

3-й

Форма підсумкового оцінювання:

залік



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «Управління проектами організаційного і міського розвитку» є обов'язковою навчальною дисципліною, дозволяє сформуванню у здобувачів знання та практичні навички у сфері управління проектами: сутності управління проектами; проектного циклу та планування проекту; особливостей управління проектами, типів проектів і програм організаційного і міського розвитку, проектного підходу у стратегічному управлінні, управління проектами в умовах невизначеності, а також міжнародних та національних стандартів із управління проектами.

Курс складається з двох змістових модулів, що зосереджені на поглибленому опануванні прикладних аспектів управління проектами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницьких та креативних ідей.

Курс має прикладний характер: передбачає формати модерованої дискусії, командної роботи, виконання комплексних та самостійних завдань, робота з кейс-стаді, проектний підхід, симуляції.

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:



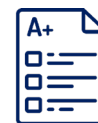
Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів професійних компетентностей у сфері управління проектами організаційного і міського розвитку.

Особливу увагу приділено оволодінню теоретичними знаннями та використанню практичних навичок стосовно управління проектами організаційного і міського розвитку, сутності управління проектами, проектного циклу та планування проекту, створення організаційної структури для виконання проекту, управління проектами організаційного і міського розвитку в умовах невизначеності, міжнародним та національним стандартам із управління проектами.

Даний курс забезпечує досягнення таких програмних результатів навчання: ПРН3; ПРН6; ПРН7; ПРН8; ПРН11



4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ, ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ:



Результати навчання	Методи викладання і навчання	Форми оцінювання
ПРН3. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту.	Проектне навчання, групові дискусії, презентації, робота у міні-групах та парах під час занять. Виконання студентами самостійних та комплексних завдань.	Оцінювання розв'язання кейсів за критеріями. Захист проєкту за критеріями оцінювання. Перевірка якості виконання самостійних завдань.
ПРН6 Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог.	Групові обговорення та індивідуальні презентації.	Оцінювання за критеріями презентацій, аналітичних суджень та авторських висновків.
ПРН7 Здійснювати управління у сфері політичного дизайну міста та у ширших контекстах, розробляти плани і заходи з їх реалізації на засадах належного врядування, впроваджувати реформи, що відповідають запитам суспільства, забезпечувати якість, оцінювати ефективність і результативність діяльності.	Активні (проблемно-орієнтовані) лекції-бесіди, презентації, дискусії, рольові ігри, робота в міні- аналітичних групах, пошук рішень.	Оцінювання за критеріями презентацій, аналітичних суджень та авторських висновків.
ПРН8 Розробляти та управляти проєктами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.	Проектне навчання, кейсовий метод, групові дискусії, презентації, робота у міні-групах та парах під час занять. Виконання студентами самостійних завдань.	Оцінювання розв'язання проблемних питань за критеріями. Підсумкова презентація за критеріями оцінювання. Перевірка якості виконання самостійних завдань
ПРН11 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в контексті ефективного менеджменту сферами розвитку міста.	Активні (проблемно-орієнтовані, інтерактивні, інформаційні): лекції- бесіди, мультимедійні заняття, презентації, дискусії.	Оцінювання за критеріями презентацій, аналітичних суджень та авторських висновків.



Результати навчання (РН)	Теми							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ПРН3. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту.	+	+	+	+	+	+	+	+
ПРН6 Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог.	+	+	+	+	+	+	+	+
ПРН7 Здійснювати управління у сфері політичного дизайну міста та у ширших контекстах, розробляти плани і заходи з їх реалізації на засадах належного врядування, впроваджувати реформи, що відповідають запитам суспільства, забезпечувати якість, оцінювати ефективність і результативність діяльності.				+	+	+	+	+
ПРН8 Розробляти та управляти проєктами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.	+	+	+	+	+	+	+	+
ПРН11 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в контексті ефективного менеджменту сферами розвитку міста.	+	+	+		+	+		+



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

Тема заняття	Лекції	Семінари/ Практичні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Сутність управління проектами організаційного і міського розвитку</i>			
Тема 1. Сутність управління проектами організаційного і міського розвитку: від загального до конкретного	2	2	10
Тема 2. Проектний цикл	2	2	5
Тема 3. Підходи до планування проекту організаційного і міського розвитку.	2	2	10
<i>Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти управління проектами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей</i>			
Тема 4. Створення організаційної структури для виконання проекту	2	2	10
Тема 5. Управління проектами організаційного і міського розвитку: кращі практики	2	2	5
Тема 6. Управління проектами в умовах невизначеності.	2	2	5
Тема 7. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами	2	2	10
Підсумковий практикум (проекти у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей)		2	5
Всього:	14	16	60



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:

**Змістовий модуль 1****Сутність управління проектами організаційного і міського розвитку****Практичне заняття № 1-2**

1. Виконання комплексного завдання: визначити основні елементи проекту: опис, мету, ключові завдання; очікуваний результат, критерії успіху та умовні обмеження (на прикладі флагманських проектів, запропонованих викладачем або за власним вибором).
2. Модерована дискусія.
3. Самостійне опрацювання лекційного матеріалу та рекомендованої основної та додаткової літератури та джерел.

Тема 1. Сутність управління проектами організаційного і міського розвитку: від загального до конкретного (4 год.)**Питання для обговорення:**

- ☑ Поняття та класифікація проектів: історія та етапи (передісторія управління проектами; ранній вік управління проектами; золотий вік управління проектами; срібний вік управління проектами; відродження управління проектами; сучасний вік управління проектами).
- ☑ Цілі управління проектами: критерії; потрібні обмеження (обсяг, якість, часова та фінансова обмеженість)
- ☑ Принципи і функції управління проектами: класифікаційні ознаки
- ☑ Сучасні тенденції управління проектами: проектні ризики





Практичне заняття № 3-4

1. Ознайомлення з грантовими пропозиціями ідей Конкурсу від Ради Європи для організаційного і міського розвитку (зокрема, громадських організацій щодо полегшення доступу до прав людини й основних послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та осіб, які повертаються в Україну, на місцевому рівні (деталі за посиланням: Конкурс грантових пропозицій від Ради Європи для громадських організацій | Громадський Простір).
2. Розробка концепції проекту, плану заходів, бюджету – для подальшої роботи та обговорення в форматі малих груп за встановленими критеріями. Проекти мають відповідати одному чи декільком з таких напрямів:

Сприяти комунікації та обміну інформацією між органами місцевого самоврядування та українцями/українками, вимушено переміщеними за кордон, а також людьми, які повертаються в Україну.

Посилювати стійкість та соціальну згуртованість на місцевому рівні шляхом впровадження травма-інформованого підходу в контексті доступу до прав та послуг для ВПО, людей, що повертаються, та приймаючих громад.

Покращувати адаптацію та інтеграцію ВПО.
3. Презентація концепції проекту для подальшого обговорення.
4. Самостійне опрацювання лекційного матеріалу та рекомендованої основної та додаткової літератури та джерел.

Тема 2. Проектний цикл (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Обґрунтування доцільності проекту. **Що потрібно знати про проект?**
- ☒ Учасники проекту. Об'єкт управління? Суб'єкт управління?
Як реалізується процес управління? Наявність проблеми
- ☒ Етапи узгодження проекту. Ефективна взаємодія місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. Процес інституалізації: формування структури проекту; розробка стратегії; формалізація процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування; визначення компетенцій та формування вмінь
- ☒ Методи управління проектами
- ☒ Фази життєвого циклу проекту





Практичне заняття № 5-6

1. Командна робота «Сіткове та календарне планування проекту (СКП)» з урахуванням умов обмеженості ресурсів (зокрема, бюджету), термінів їх початку і завершення (необхідності врахування інших факторів, що впливають на зростання невизначеності).
2. Обговорення переваг та недоліків СКП. PERT для проекту.
3. Створення «Дорожньої карти» проекту організаційного і міського розвитку» з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків:
повний шлях від початкової до кінцевої події;
шлях, що передуює даній події від початкової;
шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
шлях між декількома подіями;
критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості.
4. Презентація напрацювань команд.
5. Самостійне опрацювання лекційного матеріалу та рекомендованої основної та додаткової літератури та джерел

Тема 3. Підходи до планування проекту організаційного і міського розвитку (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Сіткове та календарне планування проекту. 5 С управління проектами
- ☒ Сіткове планування й сіткова модель. Складність (complexity): прийняти виклик.2. Критичність (criticality): пріоритетність найважливішого.3. Відповідність (compliance): навігація в нормативному ландшафті.4. Культура (culture): сприяння позитивному проектному середовищу.5. Співчуття (compassion): людський дотик в управлінні проектами
- ☒ Використання ШП для покращеного управління проектами
- ☒ Календарне планування. Логічні зв'язки.
- ☒ Ресурсне забезпечення та джерела фінансування проекту. 5 кроків PERT для проекту





Змістовий модуль 2

Прикладні аспекти управління проектами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей



Практичне заняття № 7-8

1. Ознайомлення з кейс-стаді у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генеруванні підприємницьких та креативних ідей.
2. Командна робота зі створення організаційної структури для виконання проекту «Карта загальної послідовності розробки організаційної структури для виконання проекту (на прикладі Офісу управління проектом, Project Management Office, PMO)».
3. Презентація напрацювань. Дискусія з питань теми з залученням експертів-практиків.

Тема 4. Створення організаційної структури для виконання проекту (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Забезпечення проекту трудовими ресурсами. Які ключові ролі необхідні для реалізації проекту? Чи є дефіцит кваліфікованих кадрів у регіоні реалізації? Які механізми залучення та мотивації персоналу передбачені? Як оцінюється продуктивність праці учасників проекту? Чи передбачено навчання або перекваліфікацію працівників?
- ☒ Планування витрат. Який загальний бюджет проекту і як він розподілений за етапами? Які джерела фінансування використовуються? Чи є резервний фонд на непередбачувані витрати? Як здійснюється контроль за витратами? Чи передбачено аудит або зовнішню фінансову перевірку?
- ☒ Виконання проектних дій. Як здійснюється моніторинг прогресу? Чи є механізми адаптації плану у разі змін? Хто відповідає за координацію дій між учасниками?
- ☒ Комунікаційні технології виконання проекту. Які цифрові платформи використовуються для управління проектом? Чи забезпечено інтеграцію між різними системами? Як організовано внутрішню та зовнішню комунікацію? Чи використовуються інструменти для візуалізації прогресу? Які канали зв'язку є основними для команди?
- ☒ Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту. Чи є політика доступу до конфіденційної інформації? Як забезпечується кібербезпека в умовах гібридної війни? Чи проводиться аудит інформаційної безпеки? Які ризики витоків інформації і як вони мінімізуються?

Приклад самостійної роботи студентів:

Виконайте самостійне завдання: вивчіть літературу та джерела, які представлені в презентації до Темі.

Проаналізуйте матеріали, літературу, джерела, постановку проблем і задач управління проектами в умовах невизначеності.

Доповніть матеріал презентації додатковою літературою, матеріалами, джерелами за темою.





Практичне заняття № 9-10

1. Ознайомлення з кейсами міжнародних проєктів організаційного і міського розвитку: гранти на власну справу; EGAP Ideathon 2025; CID. Ctnter; Diia.City United Future Tech MeetUp: Go Global та інші.
2. Рольова гра «Фотоголос» з презентацією та обговоренням перспективних напрямів організаційного і міського розвитку у «Centre of Excellence kma_pro».
3. Створення галереї проєктів Фотоголос. Розміщення візуалізованих проєктів на інформаційних ресурсах kma_pro: здобувачів, факультету, відкритих майданчиків. Заохочення зворотнього зв'язку від потенційних стейкхолдерів. Врахування їх «голосів».
4. Вдосконалення проєктів організаційного і міського розвитку у Centre of Excellence kma_pro.
5. Розробка спільного брендованого постеру за результатами групових напрацювань.

Тема 5. Управління проєктами організаційного і міського розвитку: кращі практики (4 год.)

Питання для обговорення: метрики оцінок часу PERT calculator

- ☒ Типи проєктів і програм організаційного і міського розвитку: кращі практики. Які типи проєктів найчастіше реалізуються в міському середовищі (інфраструктурні, соціальні, екологічні тощо)? Які приклади успішних проєктів міського розвитку можна вважати найкращими практиками? Які інструменти використовуються для оцінки ефективності таких проєктів? Як враховується участь громади у плануванні та реалізації проєктів? Які міжнародні стандарти або підходи застосовуються в українських умовах?
- ☒ Процеси управління проєктами та процеси, орієнтовані на створення продукту проєкту. Методи скорочення тривалості виконання проєкту. Як відрізняються процеси управління проєктом від процесів створення продукту? Які методи скорочення тривалості проєкту використовуються (Fast Tracking, Crashing тощо)? Як впроваджуються Agile або інші гнучкі методології в управлінні проєктами? Які ризики виникають при скороченні термінів і як ними управляють?
- ☒ Проєктний підхід у стратегічному управлінні.





Практичне заняття № 11-12

1. Групова робота з моделлю поетапного прийняття управлінських рішень в проєктах [Джерело: управління проєктами: практичні аспекти реалізації]

https://regionet.org.ua/files/Project_Management_Handbook_CIDA_2010_ua.pdf:

Визначити для проєкту, який готує проєктна команда здобувачів, типові помилки в управлінні проєктами на етапі (1) підготовки, (2) розроблення, (3) прийняття, (4) реалізації та (5) аналізу результатів реалізації.

Заповнити шаблони для кожного з 5 етапів. Навести приклади для кожного з етапів щодо: Суб'єкти помилок. Джерела помилок. Опис типових помилок. Симптоми (проблеми). Причини. Дії з усунення.

2. Дискусія з питань теми «Готовність до управління ризиками при прийнятті рішень». Прийняття оптимальних рішень щодо вибору організаційної структури для виконання проєкту в умовах невизначеності вихідної інформації: Як пов'язані між собою мета, продукт і результат проєкту? Чим забезпечується цілісність управління проєктом? Від чого залежить успіх управління проєктом у сфері політичного дизайну міста та у ширших контекстах, реалізації на засадах належного врядування, впровадження реформ, що відповідають запитам суспільства?

Тема 6. Управління проєктами в умовах невизначеності (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Поняття ризику та невизначеності. Які основні типи ризиків можуть виникати в межах проєкту? Як відрізнити ризик від невизначеності? Які інструменти використовуються для ідентифікації ризиків? Як оцінюється ймовірність і вплив ризиків? Чи враховуються зовнішні (політичні, економічні) та внутрішні (організаційні, технічні) чинники ризику?
- ☒ Готовність до управління ризиками при прийнятті рішень. Чи має команда проєкту чітко визначену стратегію управління ризиками? Які процедури реагування на ризики передбачені? Чи проводиться регулярний аналіз ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту? Наскільки гнучкою є система прийняття рішень у разі виникнення непередбачуваних ситуацій? Чи є в організації культура проактивного управління ризиками?
- ☒ Толерантність до невизначеності в управлінні проєктами. Наскільки команда готова працювати в умовах неповної або змінної інформації? Які методи використовуються для адаптації до змін (Agile, Scrum, Lean тощо)? Чи враховується психологічна готовність керівників до прийняття рішень в умовах невизначеності? Як організація підтримує інноваційність і гнучкість у складних умовах? Чи є механізми для швидкого перегляду планів і стратегій?
- ☒ Структура вігільності та її вплив на управління проєктами





Практичне заняття № 13-14

1. Практикум «Як працювати з міжнародними стандартами управління проектами». Робота в малих групах з типовими стандартами (міжнародні – глобальні світові загальноприйняті стандарти, що використовуються у різних країнах світу та при реалізації транскордонних проєктів; національні – створені для використання в країні або мають національний статус; громадські – готуються та приймаються спільнотою експертів; приватні – інформаційні комплекси, що розробляються для вільного використання фізичними особами, компаніями чи установами; корпоративні – призначені для використання у компанії або групі компаній).
2. Симуляція «Засідання експертної групи» з напрямів удосконалення стандартів управління проектами (PMBOK, Project Management Body of Knowledge, IPMA Competence Baseline (ICB), P2M, ISO 10006) в умовах невизначеності. Створення пулу питань для практиків на міському рівні щодо відповідності проєктів організаційного та міського розвитку (розглянутих впродовж курсу) існуючим стандартам, зокрема:
З якою метою розроблено стандарт?
Структура стандарту
На кого розрахований стандарт?
Яким має бути середовище управління проектами, щоб відповідати стандартам?
Які ризики мінімізує стандарт?
3. Дискусія «Чи потрібен в Україні Національний стандарт з управління проектами»?

Тема 7. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Базові підходи до стандартизації в області управління проектами. ☐ Які основні принципи лежать в основі стандартизації управління проектами? Які переваги дає впровадження стандартів у проєктному менеджменті? Як стандарти впливають на якість, ефективність та контроль проєктів? Чи адаптовані міжнародні стандарти до українських реалій? Які організації відповідають за розробку стандартів у сфері управління проектами?
- ☒ Міжнародні стандарти управління проектами. Які міжнародні стандарти є найбільш поширеними (PMBOK, ISO 21500, PRINCE2, IPMA)? Які ключові процеси охоплює стандарт ISO 21500? Як застосовується PMBOK у практиці управління проектами? Які сертифікації визнаються на міжнародному рівні? Як міжнародні стандарти інтегруються в освітні програми та професійний розвиток?
- ☒ Національні стандарти управління проектами. Чи існують українські національні стандарти у сфері управління проектами? Які державні органи або професійні асоціації відповідають за їх розробку? Наскільки національні стандарти узгоджуються з міжнародними? Чи є приклади успішного впровадження національних стандартів у державних або муніципальних проєктах?





Практичне заняття № 16

Підсумковий практикум. Проєкти у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей (2 год.)

Підготовка та прилюдний захист індивідуального проєкту.

Загальні вимоги:

Загальний обсяг – 10-12 тисяч символів без пробілів. Шрифт – довільний.

- Обрати сферу та об'єкт дослідження стосовно управління проєктами.
- Визначити основні проблеми та ризики в обраній сфері в умовах невизначеності.
- Визначити чітку мету досягнення результатів шляхом створення конкурентних переваг і цінності за допомогою проєкту.
- Побудувати стратегічні зв'язки, пов'язані з бізнес аспектами проєкту, визначити операційні потреби для виконання робіт, адаптуючись до контексту та змін у середовищі, а також лідерські сторони керівництва проєктною командою.
- Проаналізувати очікувані результати.
- Заповнити заявку обраного проєкту з урахуванням всіх компонентів та ризиків.

Указати та оформити використані джерела відповідно стандарту ДСТУ 8302:2015.

Приклади оформлення: <https://library.ukma.edu.ua/26-korystuvachu/453-pryklady-oformlennia-bibliorafichnykh-posylan-zhidno-z-dstu-83022015>



6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: [навч.-метод. посіб.] / О. І. Воронов. – К. : НАДУ, 2017. – 271 с.
2. Ломоносов Д. А. Управління проектами : методичні вказівки до самостійної роботи : навчально-методичний посібник / Д. А. Ломоносов. – Миколаїв : НУК, 2023. – 44 с. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/34c77d4c-885f-4526-b56b-3fa317482678/content>
3. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45133/3/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>
4. Савчук Володимир. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів / В.Савчук; доповн. і переробл. Вид. – К. Лабораторія, 2024. – 544 с.
5. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Додаткова:

1. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
2. «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.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/570702/mod_resource/content/0/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
3. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. – 117 с.
4. Майорова Т. В. Проектне фінансування : підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т. В. Майорової. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2017. – 434 с.
5. Наказ від 03 березня 2023 № 33 «Деякі питання діяльності Конкурсної комісії Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України щодо відбору інвестиційних проектів, для реалізації яких надається державна підтримка» (.pdf , 98.78 Кб) URL.: <https://mspu.gov.ua/diyalnist/investytsiina-diyalnist>



6. Наказ від 25 січня 2023 № 10 «Про утворення Конкурсної комісії Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України щодо відбору інвестиційних проєктів, для реалізації яких надається державна підтримка» (.pdf , 95.78 Кб) URL.: <https://mspu.gov.ua/diyalnist/investytsiina-diialnist>
7. . Порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2016 р. N 70. Законодавство України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-p> 5.
8. Про затвердження форми інформації про державні інвестиційні проєкти та інвестиційні проєкти, для реалізації яких надається державна підтримка: Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14 вересня 2019 р. N 1134. Законодавство України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1131874-17>
9. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. N 526- р. Законодавство України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>
10. Сайт Інституту Управління Проєктами в Україні: <https://pmiukraine.org/> Стаття про заснування Інституту управління проєктами (Project Management Institute; PMI): <https://www.pmi.org/learning/library/projectmanagement-institute-twenty-five-years-10403>
11. Халецька А.А. Локальна демократія в умовах трансформації та відновлення України: міждисциплінарні дослідження та проєктний підхід. EMPIRIO (2025) <https://empirio.ukma.edu.ua/issue/view/19631>
12. Халецька А.А. Публічне врядування в Україні в умовах адміністративної реформи: нові стандарти демократичної держави / Публічне управління та адміністрування в процесах адміністративної реформи/ Науковий вісник КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» [За науковою редакцією Василенко Н. В.] // Збірник матеріалів VI Регіональної науково-практичної конференції за міжнародною участю. - Вінниця: ТОВ «Віндрук», 2021. - Випуск №1 (30). - 328 с.
13. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., Ivanets, I., Petrychuk, S., & Uliganets, S. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise. Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(5), 1-9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/education-process-digitalization-and-its-impact-on-human-capital-of-an-enterprise-10897.html>
14. Chris McKnett. The investment logic for sustainability. URL: https://www.ted.com/talks/chris_mcknett_the_investment_logic_for_sustainability
15. Josh Luber. Why sneakers are a great investment. URL: https://www.ted.com/talks/josh_luber_why_sneakers_are_a_great_investment

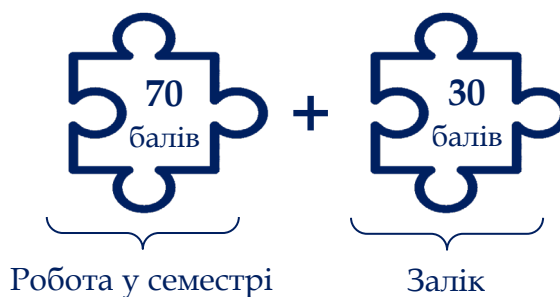


Інформаційні ресурси:

1. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. URL: <https://mspu.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
3. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (SFII). Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sfii.gov.ua/>
4. Державна регуляторна служба України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.drs.gov.ua/analysis_projects/
5. Національний Еразмус+ офіс в Україні (нео в Україні). Офіційний вебпортал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://erasmusplus.org.ua/42-zakhody.html>
6. Інститут демографії і соціальних досліджень імені В. М. Птухи НАН України. URL: <http://www.idss.org.ua>
7. Український центр економічних і політичних досліджень імені О. Разумкова, м. Київ). URL: <https://razumkov.org.ua/sotsiologiya/pres-relizy>
8. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. (Інфографіка). URL: <https://dif.org.ua/category/infographics>



7. ОЦІНЮВАННЯ

УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ
ДИСЦИПЛІНИ

	Види робіт	К-ть	Бали	Умови нарахування	Разом
Робота у семестрі	Робота на семінарських заняттях	8	6	Активність на семінарських заняттях, обговорення питань, розв'язування кейсів	48
	Підсумковий практикум	1	10	Написання тези з обґрунтуванням	10
	Робота в малих групах/ командах.	12	1	Активна взаємодія з іншими учасниками, спільне формулювання рішень, аргументація	12
Залік	Проект у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей	1	30	Підготовка презентації та захист тези	30
Разом					100





ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Активність на заняттях, інтерактивне спілкування в аудиторії, розв'язування кейсів максимум 6 балів на занятті разом – **48 балів**

На практичному (семінарському) занятті здобувач може набрати максимум 6 балів

☒ 6 балів ставиться за таких умов:

- повний, правильний, послідовний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується прикладами;
- глибоке розуміння та орієнтування у явищах і процесах;
- вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.

☒ 5 балів ставиться за таких умов:

- правильний, повний виклад змісту матеріалу, але на додаткові контрольні запитання, відсутня повна відповідь.

☒ 4 бали ставиться за таких умов:

- загалом виявляє знання основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді наявні помилки;
- відповіді на запитання нечіткі.

☒ 3 бали ставиться за таких умов:

- незнання значної частини навчального матеріалу, нелогічне висловлювання.

☒ 2-1 бал ставиться за таких умов:

- наявні суттєві помилки при відтворенні матеріалу;
- нерозуміння навчального матеріалу і, як наслідок цього, повна відсутність навичок в аналізі явищ і в подальшому виконанні практичних завдань.

1. Критерії оцінювання для модерованої дискусії (Тема 1):

- 1.1. Змістовність висловлювань (аргументованість думок, використання термінології, прикладів з практики або досліджень) – 2 бали.
- 1.2. Активність участі в дискусії (ініціативність у постановці питань або коментарів) – 1 бал.
- 1.3. Вміння слухати та реагувати (адекватність реакції на думки інших, вміння вести діалог, не перебивати) – 1 бал.

2. Критерії оцінювання для розробки концепції проєкту (Тема 2):

- 2.1. Відповідність концепції одному або кільком визначеним напрямкам (чітке спрямування проєкту на комунікацію, згуртованість, адаптацію цільової аудиторії проєкту) – 1 бал.
- 2.2. Логічність і структурованість плану заходів (послідовність дій, реалістичність, відповідність цілям) – 1 бал.
- 2.3. Обґрунтованість бюджету (реалістичність витрат, відповідність заходам, джерела фінансування) – 1 бал.
- 2.4. Інноваційність та актуальність ідеї (новизна підходу, врахування сучасних викликів і потреб) – 1 бал.



- 2.5. Якість презентації концепції проєкту (чіткість викладу, візуалізація, аргументація, командна участь) – 1 бал.
- 2.6. Вміння працювати в команді та взаємодіяти (рівномірна участь, взаємопідтримка, ефективна комунікація в групі) – 1 бал.

3. Критерії оцінювання створення «Дорожньої карти» проєкту організаційного і міського розвитку» (Тема 3):

- 3.1. Повнота та логіка дорожньої карти (відображення всіх ключових подій, логічна послідовність, причинно-наслідкові зв'язки) – 1 бал.
- 3.2. Визначення критичного шляху (коректне виділення шляху максимальної тривалості, обґрунтування його значення) – 1 бал.
- 3.3. Застосування методів СКП та PERT (використання сіткового планування, оцінка тривалості, врахування невизначеності) – 1 бал.
- 3.4. Врахування обмежень (ресурси, терміни, ризики) - реалістичність плану, адаптація до умов обмеженості, управління ризиками – 1 бал.
- 3.5. Командна взаємодія та розподіл ролей (спільна робота, ефективна комунікація, рівномірна участь) – 1 бал.
- 3.6. Якість презентації напрацювань (чіткість викладу, візуалізація, аргументація, відповіді на запитання аудиторії) – 1 бал.

4. Критерії оцінювання командної роботи над створенням організаційної структури для виконання проєкту (на прикладі РМО) та презентації результатів (Тема 4):

- 4.1. Логіка побудови організаційної структури (чітке визначення ролей, підрозділів, зв'язків між ними) – 1 бал.
- 4.2. Відповідність структури цілям проєкту (запропонована організаційна структура підтримує ефективне управління, контроль, комунікацію) – 1 бал.
- 4.3. Врахування принципів РМО (впровадження функцій РМО: стандартизація, моніторинг, підтримка команд) – 1 бал.
- 4.4. Створення карти послідовності розробки структури (візуалізація етапів, причинно-наслідкові зв'язки, логічна послідовність) – 1 бал.
- 4.5. Командна взаємодія та розподіл ролей (спільна робота, ефективна комунікація, рівномірна участь) – 1 бал.
- 4.6. Якість презентації та участь у дискусії з експертами (чіткість викладу, аргументація, здатність відповідати на запитання, інтеграція з практикою) – 1 бал.

5. Критерії оцінювання рольової гри «Фотоголос» та пов'язаних з нею етапів роботи у форматі Centre of Excellence kma^{pro}:

- 5.1. Змістовність та актуальність візуалізованого проєкту (Відображення реальних проблем/потреб організаційного або міського розвитку, відповідність тематиці) – 1 бал
- 5.2. Креативність та якість презентації в форматі «Фотоголос» (візуальна виразність, емоційність, здатність викликати дискусію) – 1 бал.
- 5.3. Взаємодія з потенційними стейкхолдерами (залучення зворотного зв'язку, врахування «голосів» у вдосконаленні проєкту) – 1 бал.
- 5.4. Створення галереї проєктів та їх розміщення на інформаційних ресурсах (оформлення, доступність, інтеграція з платформами kma^{pro}) – 1 бал.
- 5.5. Вдосконалення проєкту на основі обговорення та фідбеку (здатність адаптувати ідею, врахувати коментарі, покращити зміст і форму) – 1 бал.
- 5.6. озробка брендованого постеру за результатами групової роботи (узагальнення ідей, візуальна єдність, відповідність стилю Centre of Excellence kma^{pro}) – 1 бал.



6. Критерії оцінювання групової роботи над моделлю поетапного прийняття управлінських рішень у проєктах, а також участі в дискусії щодо управління ризиками:

- 6.1. Повнота аналізу типових помилок на кожному з етапів (виявлення помилок на етапах: підготовка, розроблення, прийняття, реалізація, аналіз) – 1 бал.
- 6.2. Якість заповнення шаблонів (структурованість, приклади) - Вказано суб'єкти, джерела, симптоми, причини, дії з усунення – для кожного етапу – 1 бал.
- 6.3. Здатність до критичного мислення та аналізу причинно-наслідкових зв'язків (глибина аналізу, логіка пояснень, зв'язок між помилками та результатами) – 1 бал.
- 6.4. Участь у дискусії щодо управління ризиками та прийняття рішень (аргументованість думок, здатність вести діалог, посилення на практику або теорію) – 1 бал.
- 6.5. Розуміння взаємозв'язку між метою, продуктом і результатом проєкту (здатність пояснити, як ці елементи впливають на управлінські рішення) – 1 бал.
- 6.6. Здатність пов'язати управління проєктом з ширшими контекстами (врядування, реформи, суспільні запити) - інтеграція знань з політичного дизайну, соціального управління, публічної політики – 1 бал.

7. Критерії оцінювання для практикуму та симуляції експертної групи з міжнародними стандартами управління проєктами:

- 7.1. Розуміння класифікації типових стандартів (чітке розмежування: міжнародні, національні, громадські, приватні, корпоративні) – 1 бал.
- 7.2. Аналіз змісту та структури обраних стандартів (PMBOK, ICB, P2M, ISO 10006) - визначення мети, цільової аудиторії, середовища застосування, ризиків- 1 бал.
- 7.3. Якість участі в симуляції «Засідання експертної групи» (аргументованість пропозицій щодо вдосконалення стандартів, здатність вести дискусію) – 1 бал.
- 7.4. Створення пулу запитань для практиків на міському рівні (змістовність, релевантність до теми організаційного і міського розвитку) – 1 бал.
- 7.5. Здатність пов'язати стандарти з реальними проєктами, розглянутими в курсі (практична орієнтація, приклади застосування, адаптація до українського контексту) – 1 бал.
- 7.6. Участь у дискусії «Чи потрібен в Україні Національний стандарт?» (аргументація, здатність порівнювати міжнародний і національний підходи, критичне мислення) – 1 бал.

8. Критерії оцінювання командної роботи – максимальна оцінка 1 бал:

- Завдання виконано повністю та якісно - група продемонструвала розуміння теми, логіку, співпрацю, результат представлено чітко та аргументовано – 1 бал.
- Завдання виконано частково або з недоліками - Є спроба виконання, але не всі вимоги дотримано, є помилки або нечіткість у викладі – 1 бал.
- Завдання не виконано або не представлено - Відсутній результат або він не відповідає поставленому завданню – 0 балів.

9. Критерії оцінювання підсумкового практикуму з прилюдним захистом індивідуального проєкту у сфері урбаністики, міського розвитку, підприємництва та креативних ідей – максимальна оцінка 10 балів

- 9.1. Вибір сфери та об'єкта дослідження (чітке визначення теми, актуальність, відповідність напрямкам курсу) – 1 бал.
- 9.2. Аналіз проблем і ризиків в умовах невизначеності (глибина аналізу, обґрунтованість, зв'язок із реальними викликами) – 2 бал.
- 9.3. Формулювання мети та очікуваних результатів (конкретність, досяжність, орієнтація на створення цінності) – 1 бал.



- 9.4. Стратегічні та бізнес-зв'язки проєкту (визначення операційних потреб, адаптація до змін, лідерські аспекти) – 1 бал.
- 9.5. Аналіз очікуваних результатів (реалістичність, відповідність меті, потенціал впливу) – 1 бал.
- 9.6. Якість заповнення заявки проєкту (повнота, логічність, врахування ризиків, структурованість). Оформлення джерел відповідно до ДСТУ 8302:2015 – 2 бал.
- 9.7 Якість прилюдного захисту (структурованість презентації, володіння матеріалом, відповіді) – 2 балів.



ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ

Засобом оцінювання та методом демонстрування результатів навчання є GoogleClassroom; презентація та захист здобувачами проєкту у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, підприємницьких та креативних ідей.

Критерії оцінювання розробляються під кожне окреме завдання і містяться в Google Classroom. Для кожного виду завдань здобувач отримує чіткий строк виконання, за порушення якого оцінка знижується на 15 % від загальної кількості балів, яку він (вона) отримає за завдання після перевірки.

За умови невчасного або неналежного виконання виду роботи, здобувач може виконати завдання наново з урахуванням зауважень викладача, якщо це дозволяє вид роботи, але не пізніше, ніж за 2 тижні до залікового тижня.

Підготовка презентації та її захист (максимум 30 балів):

1. 5 балів за використання брендових слайдів НаУКМА;
2. 5 балів за логічність у викладенні матеріалу;
3. 5 балів за кореляцію між слайдами презентації і промовою спікера та уникнення дублювання тексту промови та інформації на слайді;
4. 10 балів за апелювання до емпіричного матеріалу, думок експертів, фахових джерел з лінком на першоджерело;
5. 5 балів за дотримання регламенту доповіді (до 7 хв.);





ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

За шкалою університету	За національною шкалою		За шкалою ECTS
	Екзамен	Залік	
91 – 100	Відмінно	Зараховано	A (відмінно)
81 – 90	Добре		B (дуже добре)
71 – 80			C (добре)
66 – 70	Задовільно		D (задовільно)
60 – 65			E (достатньо)
30 – 59	Незадовільно	Не зараховано	FX (незадовільно – з можливістю повторного складання)
1 – 29			F (неприйнятно – з обов’язковим повторним курсом)

Мінімальний пороговий рівень оцінки за роботу в семестрі (допуск до заліку) складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) студент зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» студент має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, студент може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи слухачі мають виконати самостійно, а у тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, CHAT GPT) необхідно позначити відповідним посиланням частини тексту, що були згенеровані штучним інтелектом.

Виконання навчальних завдань і робота в курсі має відповідати вимогам «Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА» (затверджене наказом № 112 від 07.03.2018 року):

https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normativna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normativni-dokumenty

<https://bit.ly/3tXf4mi> (Скорочене посилання на документ вище)

Недотримання принципів академічної доброчесності карається не зарахуванням роботи без можливості її перездачі у відповідності до Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти НаУКМА.



Схвалено на засіданні кафедри міждисциплінарної освіти
«28» серпня 2025 р., протокол № 1

