

kma·diplomacy

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ І GR-ПОЛІТИКИ

Economic Diplomacy & GR Politics

ДИСЦИПЛІНА:

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

галузь знань:

С «Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини»

спеціальності:

С 1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

С 2 «Політологія»

освітня програма:

«Економічна дипломатія і GR-політики»



СИЛАБУС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

спеціальності: С 1 «Економіка та міжнародні економічні відносини», С 2 «Політологія»

1. ОBOB'ЯЗКОВІ ОСВІТНІ КОМПОНЕНТИ ТА ПРАКТИКА

Обов'язкова освітня компонента



ВИКЛАДАЧ:

ХАЛЕЦЬКА Аліна Анатоліївна

доктор наук з державного управління, професор
кафедри міждисциплінарної освіти

e-mail: a.khaletska@ukma.edu.ua



ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:

Загальний обсяг годин – 120 год. / 4 ECTS

з них:

- Лекційних – 14 год.
- Семінарських – 28 год.
- Самостійна робота слухачів курсу – 78 год.



Семестр викладання:

2-й додатковий

Форма підсумкового оцінювання:

екзамен



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «**Управління проектами**» є обов'язковою освітньою компонентою, що дозволяє сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички у сфері управління проектами, зокрема здатність розробляти, реалізовувати та оцінювати проекти в умовах складного, динамічного та невизначеного міжнародного середовища.

Особливістю курсу є інтеграція класичних підходів до управління проектами з практиками економічної дипломатії, GR-політики та стратегічних комунікацій. У фокусі – інвестиційні ініціативи, проекти відновлення, адвокаційні кампанії, міжнародні партнерства. Здобувачі опановують повний цикл управління проектом – від формулювання проблеми та проектної ідеї до розробки дизайну проекту, управління ресурсами і ризиками, пошуку стейкхолдерів та оцінювання результативності проекту з урахуванням вимог міжнародних стандартів і практик.

Курс має прикладну орієнтацію і передбачає формати модерованої дискусії, роботу з кейсами, командну розробку проектів у сфері економічної дипломатії та GR, симуляції і моделювання управлінських рішень в умовах невизначеності.

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:

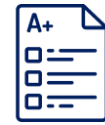


Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти спеціальних (фахових) компетентностей щодо управління проектами в сферах економічної дипломатії і GR-політики, а також проектами організаційного розвитку в умовах невизначеності.

Даний курс забезпечує досягнення таких програмних результатів навчання: **ПРН5, ПРН23**.



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



Результати навчання	Методи викладання і навчання	Форми оцінювання
<p>ПРН5. Виявляти ініціативу та креативність у вирішенні складних проблем на принципах міждисциплінарності, організувати роботу в мультидисциплінарних командах, ефективно розробляти та реалізовувати проекти з урахуванням політичних, економічних, крос-культурних аспектів.</p>	<p>Інтерактивні лекції, робота зі статистичними даними, семінари у форматі роботи над кейсами, дискусії, виконання індивідуальних та групових проєктів, формування та захист власної позиції на основі аналітичних даних.</p>	<p>Оцінювання за критеріями, обговорення дискусійних питань, розв'язування кейсів, захисту проєктів.</p>
<p>ПРН23. Презентувати результати досліджень на національному та міжнародному рівнях, брати участь у наукових проєктах і заходах, дотримуючись вимог академічної доброчесності.</p>		

Результати навчання (РН)	Теми							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<p>ПРН5. Виявляти ініціативу та креативність у вирішенні складних проблем на принципах міждисциплінарності, організувати роботу в мультидисциплінарних командах, ефективно розробляти та реалізовувати проекти з урахуванням політичних, економічних, крос-культурних аспектів.</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<p>ПРН23. Презентувати результати досліджень на національному та міжнародному рівнях, брати участь у наукових проєктах і заходах, дотримуючись вимог академічної доброчесності.</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

Тема заняття	Лекції	Семінари / Практичні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Концептуальні засади управління проектами організаційного розвитку</i>			
Тема 1. Управління проектами організаційного розвитку: концепції, підходи, інструменти	2	4	10
Тема 2. Проектний цикл: дизайн, реалізація та оцінка ефективності	2	4	10
Тема 3. Підходи до планування проекту організаційного розвитку.	2	4	10
<i>Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти управління проектами у сфері економічної дипломатії і GR-політики</i>			
Тема 4. Створення організаційної структури для реалізації проекту	2	4	10
Тема 5. Управління проектами організаційного розвитку: кращі практики	2	4	10
Тема 6. Управління проектами в умовах невизначеності.	2	4	10
Тема 7. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами	2	2	10
Підсумковий практикум (проекти у сфері економічної дипломатії і GR-політики, підприємництва та креативних індустрій)		2	8
Всього:	14	28	78



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:

Змістовий модуль 1
Концептуальні засади управління проектами
організаційного розвитку



ТЕМА 1. Управління проектами організаційного
розвитку: концепції, підходи, інструменти

Тема 1. Управління проектами організаційного розвитку:
концепції, підходи інструменти (6 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; потрійні обмеження (обсяг, якість, часова та фінансова обмеженість)
- Принципи і функції управління проектами
- Сучасні тенденції управління проектами. Проектні ризики

Практичне заняття № 1-2 (4 год.)

1. Виконання комплексного завдання: визначити основні елементи проекту: ідею, 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, рекомендованої основної та додаткової літератури.



Тема 2. Проектний цикл: дизайн, реалізація та оцінка ефективності**Тема 2. Проектний цикл: дизайн, реалізація та оцінка ефективності (6 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 зацікавлених стейкхолдерів. Процес інституалізації: формування структури проекту; розробка стратегії; формалізація процедур і розробка шаблонів координації, управління та фінансування; визначення компетенцій та формування вмінь
- Методи управління проектами
- Фази життєвого циклу проекту

Практичне заняття № 3-4 (4 години)

1. Ознайомлення з грантовими пропозиціями ідей.
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 влади та українцями/українками, вимушено переміщеними за кордон, а також людьми, які повертаються в Україну;
 - посилювати стійкість та соціальну згуртованість громадян шляхом впровадження травма-інформованого підходу в контексті доступу до прав та послуг для ВПО;
 - покращувати адаптацію та інтеграцію ВПО.
3. Презентація концепції проекту для подальшого обговорення.
4. Самостійне опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої основної та додаткової літератури.

Тема 3. Підходи до планування проекту організаційного розвитку**Тема 3. Підходи до планування проекту організаційного розвитку (6 год.)***Питання для обговорення:*

- Сіткове та календарне планування проекту. 5 С управління проектами
- Сіткове планування й сіткова модель. 1. 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 ШІ для покращеного управління проектами
- Календарне планування. Логічні зв'язки.
- Ресурсне забезпечення та джерела фінансування проекту. 5 кроків PERT для проекту.



Практичне заняття № 5-6 (4 години)

1. Командна робота «Сіткове та календарне планування проєкту (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 проєкту.
3. Створення «Дорожньої карти» проєкту організаційного розвитку» з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків:
 - повний шлях від початкової до кінцевої події;
 - шлях, що передує 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, рекомендованої основної та додаткової літератури.





Змістовий модуль 2

Прикладні аспекти управління проектами у сфері економічної дипломатії і GR-політики



Тема 4. Створення організаційної структури для реалізації проекту

Тема 4. Створення організаційної структури для реалізації проекту (6 год.)

Питання для обговорення:

- Команда проєкту. Які ключові ролі необхідні для реалізації проєкту? Чи є дефіцит кваліфікованих кадрів щодо реалізації проєкту? Які механізми залучення та мотивації персоналу передбачені? Як оцінюється продуктивність праці учасників проєкту? Чи передбачено навчання або перекваліфікацію працівників?
- Планування витрат. Який загальний бюджет проєкту 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 проєктних дій. Як здійснюється моніторинг прогресу? Чи є механізми адаптації плану у разі змін? Хто відповідає за координацію дій між учасниками?
- Комунікаційні технології виконання проєкту. Які цифрові платформи використовуються для управління проєктом? 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 проєкту. Чи є політика доступу до конфіденційної інформації? Як забезпечується кібербезпека в умовах гібридної війни? Чи проводиться аудит інформаційної безпеки? Які ризики витоку інформації і як вони мінімізуються?

Практичне заняття № 7-8 (4 години)

1. Ознайомлення з кейс-стаді у сфері економічної дипломатії і GR-політики, генеруванні підприємницьких та креативних ідей.
2. Командна робота зі створення організаційної структури для виконання проєкту «Карта загальної послідовності розробки організаційної структури для виконання проєкту (на прикладі Офісу управління проєктом, Project Management Office, PMO)».
3. Презентація напрацювань. Дискусія з питань теми з залученням експертів-практиків.

Приклад самостійної роботи студентів:

Виконайте самостійне завдання: опрацюйте літературу, що представлена в презентації до Теми. Проаналізуйте матеріали, літературу, джерела, постановку проблем і задач управління проєктами в умовах невизначеності. Доповніть матеріал презентації додатковою літературою, матеріалами, джерелами за темою.



Тема 5. Управління проектами організаційного розвитку: кращі практики

Тема 5. Управління проектами організаційного розвитку: кращі практики (6 год.)

Питання для обговорення: метрики оцінок часу PERT calculator

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

Практичне заняття № 9-10 (4 години)

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



Тема 6. Управління проєктами в умовах невизначеності

Тема 6. Управління проєктами в умовах невизначеності (6 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 № 11-12 (4 години)

1. Групова робота з моделлю поетапного прийняття управлінських рішень в проєктах [Джерело: управління проєктами: практичні аспекти реалізації у 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. 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 7. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами

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

Питання для обговорення:

- Базові підходи до стандартизації в управлінні проектами. Які основні принципи закладено в основу стандартизації управління проектами? Які переваги дає впровадження стандартів у проектному менеджменті? Як стандарти впливають на якість, ефективність та контроль проектів? 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 проектах?

Практичне заняття № 13-14 (2 години)

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 проектів; 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 щодо відповідності проектів організаційного розвитку (розглянутих впродовж курсу) існуючим стандартам. З якою метою розроблено стандарт? Структура стандарту і 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?»



Підсумковий практикум. Проекти у сфері управління освітою, підприємницьких та креативних ідей (2 год.)

Підготовка та прилюдний захист індивідуального проекту.

Загальні вимоги:

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

1. Обрати сферу та об'єкт дослідження стосовно управління проектами.
2. Визначити основні проблеми та ризики в обраній сфері в умовах невизначеності.
3. Визначити чітку мету досягнення результатів шляхом створення конкурентних переваг і цінності за допомогою проекту.
4. Побудувати стратегічні зв'язки, пов'язані з бізнес-аспектами проекту, визначити операційні потреби для виконання робіт, адаптуючись до контексту та змін у середовищі, а також лідерські сторони керівництва проектною командою.
5. Проаналізувати очікувані результати.
6. Заповнити заявку обраного проекту 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-bibliografichnykh-posylan-zhidno-z-dstu-83022015>

6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Веретенников, О. В. Управління проектами в умовах цифрової трансформації: Навчальний посібник. Видавничий дім «Кондор». 2023. 214 с.
2. Колесніков, О. В. Методологія гнучкого управління проектами (Agile): Практикум. Видавництво Львівської політехніки. 2023. 180 с.
3. Ломоносов Д. А. Управління проектами: методичні вказівки до самостійної роботи: навчально-методичний посібник. Миколаїв: НУК, 2023. 44 с. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/34c77d4c-885f-4526-b56b-3fa317482678/content2>.
4. 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>
5. Савицька, О. М., & Кушнір, О. В. Стратегічне управління проектами та програмами розвитку підприємств. Центр учбової літератури. 2024. 320 с.
6. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів. К. Лабораторія, 2024. 544 с.
7. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
8. Gartner. Strategic Roadmap for Enterprise Project Management Office (EPMO). Gartner Research. 2024. 15 p.
9. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (14th ed.). Wiley. 2024. 864 p.
10. Project Management Institute. Process Groups: A Practice Guide. PMI Publications. 2023. 186 p.
11. Wsocki, R. K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid (9th ed.). Wiley. 2023. 656 p.



Додаткова:

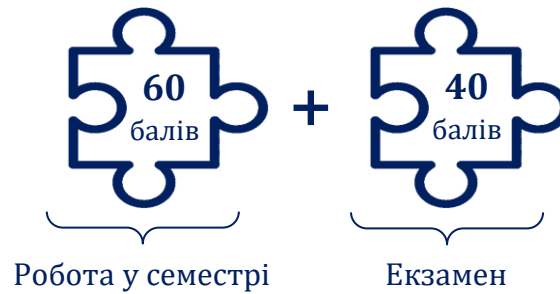
12. Наказ від 03 березня 2023 № 33 «Деякі питання діяльності Конкурсної комісії Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України щодо відбору інвестиційних проектів, для реалізації яких надається державна підтримка». URL: <https://mspu.gov.ua/diyalnist/investytsiina-diialnist>
13. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. N 526- р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>
14. Халецька А.А. Локальна демократія в умовах трансформації та відновлення України: міждисциплінарні дослідження та проектний підхід. EMPIRIO (2025)/ URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/issue/view/19631>
15. Andriushchenko, K., Khaletska, A., Ushenko, N., Zholnerchuk, 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>

Інформаційні ресурси:

16. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (SFII). Офіційний веб-портал. URL: <https://www.sfii.gov.ua/>
17. Державна регуляторна служба України. Офіційний веб-портал. URL: http://www.drs.gov.ua/analysis_projects/
18. Інститут демографії і соціальних досліджень імені В. М. Птухи НАН України. URL: <http://www.idss.org.ua>
19. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
20. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. URL: <https://mspu.gov.ua/>
21. Національний Еразмус+ офіс в Україні (нео в Україні). Офіційний вебпортал. URL: <http://erasmusplus.org.ua/42-zakhody.html>
22. Сайт Інституту Управління Проектами в Україні. URL: <https://pmiukraine.org/>
23. Український центр економічних і політичних досліджень імені О. Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/sotsiologiya/pres-relizy>
24. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 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, в малих групах і командах	8	5	Активність на семінарських заняттях, обговорення дискусійних питань, розв'язування кейсів, взаємодія з іншими учасниками, спільне формулювання рішень, аргументація	40
		1	20		20
Екзамен	Підготовка і захист проєкту у сфері економічної дипломатії і GR	1	40	Підготовка презентації та захист проєкту	40
Разом					100





ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

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.

Активність на заняттях, інтерактивне спілкування в аудиторії, розв'язування кейсів максимум 5 балів на занятті разом – **40 балів**.

На практичному (семінарському) занятті здобувач може набрати максимум 5 балів

5 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;

4 бали ставиться за таких умов:

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

3 бали ставиться за таких умов:

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

2 бали ставиться за таких умов:

- незнання значної частини навчального матеріалу, нелогічне висловлювання;

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) – 2 бали.

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

3. Критерії оцінювання створення «Дорожньої карти» проєкту організаційного 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. 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. 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 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.



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.

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, ISB, 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. Здатність пов'язати стандарти з реальними проєктами, розглянутими в курсі (практична орієнтація, приклади застосування, адаптація до українського контексту) – 1 бал.
- 7.5. Участь у дискусії «Чи потрібен в Україні Національний стандарт?» (аргументація, здатність порівнювати міжнародний і національний підходи, критичне мислення) – 1 бал.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи (МКР).
Максимальна кількість балів – 20 балів.

Модульна контрольна робота складається з *тестів закритого типу*; тест включає 20 запитань, на які запропоновано чотири варіанти відповідей, з яких лише одна вірна. За кожну правильну відповідь зараховується 1 бал. Час на виконання завдання – 30 хвилин.

Підготовка презентації та захист проєкту (максимум 40 балів):

1. 5 балів за використання брендівих слайдів НаУКМА;
2. 10 балів за логічність у викладенні матеріалу;
3. 10 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 екзамену) складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) здобувач зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» здобувач має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, здобувач може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи здобувачі мають виконати самостійно, а у тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, СНАТ 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-normatyvna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diiialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normatyvni-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 «09» січня 2026 р., протокол № 6

