ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ”

Спеціальність:	**D4 Публічне управління та адміністрування**
Освітній рівень:	**другий (магістерський) рівень**
Освітня програма:	**Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Управління проєктами та програмами в публічному управлінні
Шифр та назва спеціальності	D4 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	II семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка кафедри на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-vibirkovih-disciplin-profspryamuvannya.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Семенець-Орлова Інна Андріївна	
Науковий ступінь	Доктор наук з державного управління
Вчене звання	професор
Посада	Завідувач кафедри публічного адміністрування
Дисципліни, які викладає НПП	Теорія та практика реформ, Підготовка до ЄДКІ
Напрями наукових досліджень	сучасні теорії публічного управління, суспільний розвиток, публічний інтерес, управління змінами, освітня політика, соціальна політика, консолідована демократія, демократичний транзит, європейська інтеграція, національна безпека, забезпечення національної стійкості, публічна служба, соціальна реінтеграція, повоєнне відновлення України, розвиток оборонного потенціалу країни
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://scholar.google.com.ua/citations?user=KJATsFYAAAAJ https://orcid.org/0000-0001-9227-7426 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204214125
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	innaorlova@ukr.net
Контактний тел.	+380985560378
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya.html

Анотація курсу. Навчальна дисципліна "Управління проєктами та програмами в публічному управлінні" спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти сучасних компетентностей проєктного, програмного та портфельного управління в органах публічної влади. Курс поєднує міжнародні стандарти – PMBOK® Guide (8-ме видання), PRINCE2® 7 та методологію Європейської Комісії PM² – з українською практикою: управлінням публічними інвестиціями через Єдиний проєктний портфель і цифрову екосистему DREAM, проєктами відновлення, державними цільовими програмами, донорськими та грантовими проєктами громад, Планом для Ukraine Facility. Здобувачі вчаться обирати предиктивний, гнучкий чи гібридний підхід, формувати концепцію проєкту, планувати строки й бюджет, управляти ризиками, командою та стейкхолдерами, звітувати перед донорами та оцінювати результати програм.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є методологія, інструменти та організаційні механізми управління проєктами, програмами й портфелями проєктів в органах державної влади, місцевого самоврядування та інших організаціях публічної сфери.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань і практичних умінь ініціювати, планувати, реалізовувати, контролювати та оцінювати публічні проєкти й програми із застосуванням міжнародних стандартів, цифрових інструментів і вимог донорів в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Завдання курсу полягають у:

– розкритті сутності проєктного, програмного та портфельного управління в публічному секторі та його відмінностей від функціонального управління;

– ознайомленні з міжнародними стандартами PMBOK® Guide, PRINCE2®, PM² і підходами до їх адаптації в органах влади;

– формуванні вмінь аналізувати проблеми й стейкхолдерів та розробляти концепцію проєкту за логіко-структурним підходом;

– оволодінні методами планування змісту, строків, бюджету та ресурсів проєкту;

– засвоєнні механізмів фінансування публічних проєктів: бюджетного, донорського, грантового, на засадах державно-приватного партнерства;

– розвитку навичок управління ризиками, закупівлями, командою та стейкхолдерами;

– формуванні вмінь здійснювати моніторинг, звітність і оцінювання результатів проєктів і програм.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих здобувачами на попередньому рівні вищої освіти з основ публічного управління та адміністрування, права, інформаційних технологій, соціальних наук і методів аналізу інформації. Необхідними є базова цифрова грамотність, навички роботи з електронними документами, нормативно-правовими актами, офіційними інформаційними ресурсами та табличними даними, а також уміння здійснювати пошук, систематизацію і критичне оцінювання інформації, дотримуватися вимог інформаційної безпеки, захисту персональних даних та академічної доброчесності.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, становлять підґрунтя для «Управління проєктами та програмами в публічному управлінні», а також вибіркових дисциплін професійного спрямування. Набуті компетентності використовуються під час виробничої і переддипломної практики та підготовки кваліфікаційної роботи, зокрема для аналізу процесів цифрової трансформації публічного сектору, оцінювання цифрових публічних послуг і сервісів, роботи з відкритими даними та електронними реєстрами, застосування інструментів електронної демократії, електронної участі й цифрової взаємодії органів публічної влади з громадянами.

Навчальна дисципліна забезпечує формування у здобувачів вищої освіти загальних і спеціальних компетентностей та досягнення програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою “Публічне управління та адміністрування”.

Програмні компетентності

Загальні компетентності	ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 3. Здатність розробляти та управляти проєктами. ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності.
Спеціальні компетентності	СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 4. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК 7. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК 8. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції. СК 14. Здатність до розбудови публічно-приватного та публічно-громадського партнерства, учасницької демократії, уміння налагоджувати ефективну комунікацію, міжсекторальну взаємодію та довгострокову співпрацю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з благодійними фондами, ГО, волонтерськими ініціативами, міжнародними донорами, здатність впроваджувати інструменти локальної демократії (громадські слухання, бюджети участі, консультативно-дорадчі органи) для залучення інститутів громадянського суспільства, ветеранських та релокованих спільнот до процесів прийняття управлінських рішень.

Результати навчання	ПРН 4. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування. ПРН 6. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур. ПРН 7. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи. ПРН 11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень. ПРН 13. Застосовувати інструменти учасницької демократії та міжсекторальної взаємодії для проактивного залучення інститутів громадянського суспільства до формування порядку денного громади, управління проєктами соціальної дії та фандрейзингу. ПРН 15. Використовувати підходи системного адміністрування в умовах невизначеності, приймати ефективні управлінські рішення в умовах гуманітарних, безпекових та соціально-економічних криз, оцінювати системні ризики, в тому числі для вразливих груп населення.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Лекції	Семінари	Самост. робота	Методи навчання / методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Методологія проєктного та програмного управління в публічному секторі					**Методи навчання:** проблемна лекція; лекція-візуалізація; кейс-метод; дебати; практикуми з планування, бюджетування та управління ризиками; ділова гра "Проєктний комітет"; робота в малих проєктних командах; робота з цифровими інструментами управління проєктами; презентації та захист проєктних пропозицій. **Методи оцінювання:** усний і письмовий контроль; оцінювання участі в кейсах, дебатах і діловій грі; перевірка контрольних завдань самостійної роботи (концепція проєкту, ієрархічна структура робіт і календарний план, реєстр ризиків); оцінювання творчого завдання; тестування; модульна контрольна робота; самоконтроль і взаємооцінювання.
Тема 1.	Проєктний підхід у публічному управлінні: стандарти та специфіка	2	–	6	
Тема 2.	Ініціація проєкту та обґрунтування публічних інвестицій	2	2	6	
Тема 3.	Життєві цикли та підходи до управління проєктами	-	2	6	
Змістовий модуль 2. Планування та ресурсне забезпечення проєктів					
Тема 4.	Планування змісту, строків і вартості проєкту	2	–	6	
Тема 5.	Фінансування публічних проєктів і програм	2	2	6	
Тема 6.	Управління ризиками, закупівлями та стейкхолдерами	2	2	6	
Змістовий модуль 3. Реалізація, моніторинг та оцінювання проєктів і програм					
Тема 7.	Команда та лідерство в публічному проєкті	2	2	6	
Тема 8.	Моніторинг, контроль і звітність	2	2	6	

Тема 9.	Управління програмами та портфелями, оцінювання результатів	2	2	6	
	Виконання творчого завдання	–	–	6	
	Всього:	**16**	**14**	**60**	

Форма контролю: залік.

Зміст тем навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Методологія проєктного та програмного управління в публічному секторі

Тема 1. Проєктний підхід у публічному управлінні: стандарти та специфіка. Проєкт, програма, портфель: співвідношення понять. Проєктно-орієнтоване врядування. Стандарти PMBOK® Guide (8-ме видання, 2025), PRINCE2® 7, методологія PM² Європейської Комісії. Специфіка публічних проєктів: публічна цінність, підзвітність, політичний цикл, законодавчі обмеження.

Тема 2. Ініціація проєкту та обґрунтування публічних інвестицій. Аналіз проблеми та стейкхолдерів, дерево проблем і цілей. Логіко-структурна матриця, теорія змін, концепція проєкту. Оцінювання вигод і витрат. Управління публічними інвестиціями: Єдиний проєктний портфель, Стратегічна інвестиційна рада, цифрова екосистема DREAM.

Тема 3. Життєві цикли та підходи до управління проєктами. Предиктивний, гнучкий (Agile, Scrum, Kanban) і гібридний підходи. Критерії вибору підходу для публічних проєктів. Проєктний офіс (PMO) в органі влади: моделі та функції. Проєктне управління в умовах воєнного стану.

Змістовий модуль 2. Планування та ресурсне забезпечення проєктів

Тема 4. Планування змісту, строків і вартості проєкту. Ієрархічна структура робіт. Календарне планування, діаграма Ганта, метод критичного шляху. Кошторис і бюджет проєкту. Основи методу освоєного обсягу. Цифрові інструменти планування.

Тема 5. Фінансування публічних проєктів і програм. Бюджетні та державні цільові програми. Державний фонд регіонального розвитку. Міжнародна технічна допомога, гранти, кредити міжнародних фінансових організацій. Державно-приватне партнерство після змін 2025 року. План для Ukraine Facility. Фандрейзинг і підготовка грантових заявок.

Тема 6. Управління ризиками, закупівлями та стейкхолдерами. Ідентифікація та оцінювання ризиків, реєстр ризиків, матриця ймовірності та впливу, ризики воєнного часу. Закупівлі в проєктах: Prozorro та правила донорів. Аналіз і залучення стейкхолдерів, комунікаційний план, участь громади.

Змістовий модуль 3. Реалізація, моніторинг та оцінювання проєктів і програм

Тема 7. Команда та лідерство в публічному проєкті. Ролі та відповідальність у проєкті, матриця RACI. Міжвідомчі та змішані команди. Лідерство керівника проєкту, мотивація, управління конфліктами. Дистанційна та гібридна командна робота.

Тема 8. Моніторинг, контроль і звітність. Ключові показники, контрольні точки, управління відхиленнями та змінами. Звітування перед керівництвом, донорами та громадськістю. Цифрові інструменти: системи управління проєктами, онлайн-дошки, DREAM. Прозорість і запобігання корупції в проєктах.

Тема 9. Управління програмами та портфелями, оцінювання результатів. Програми розвитку громад і регіонів, портфельне управління та пріоритизація. Управління вигодами. Завершення проєкту та засвоєні уроки. Оцінювання проєктів і програм за критеріями ОЕСР (доречність, узгодженість, результативність, ефективність, вплив, сталість).

Плани семінарських занять

Семінар 1 (теми 1–2). Від проблеми до концепції проєкту. Команди будують дерево проблем і цілей для реальної проблеми громади, складають логіко-структурну матрицю та коротку концепцію проєкту.

Семінар 2 (тема 3). Дебати "Який підхід обрати?". Порівняння предиктивного, гнучкого та гібридного підходів на трьох кейсах: облаштування укриття в школі, запуск електронної послуги, програма підтримки ветеранів.

Семінар 3 (теми 4–5). Практикум з планування та фінансування. Розроблення ієрархічної структури робіт, календарного плану (діаграми Ганта) і кошторису. Підбір джерел фінансування та аналіз вимог донора.

Семінар 4 (тема 6). Ризики та стейкхолдери проєкту відновлення. Складання реєстру ризиків і матриці ймовірності та впливу, плану залучення стейкхолдерів і комунікаційного плану.

Семінар 5 (теми 7–8). Ділова гра "Проєктний комітет". Команди звітують про стан проєкту з відхиленнями, а комітет ухвалює рішення щодо змін строків, бюджету чи змісту.

Семінар 6 (тема 9). Захист проєктних пропозицій. Презентація творчих завдань, взаємне рецензування за критеріями оцінювання ОЕСР. Модульна контрольна робота.

Практичний вимір курсу. За можливості до семінарів 3, 4 і 5 залучаються практики, зокрема в онлайн-форматі: керівники проєктних офісів органів влади та громад, представники міжнародних програм технічної допомоги, сертифіковані фахівці з управління проєктами. За відсутності такої можливості практичний вимір забезпечується розбором реальних кейсів, аналізом відкритих даних і документів органів влади та записів публічних виступів фахівців. Найкращі проєктні пропозиції можуть бути рекомендовані громадам-партнерам кафедри.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни "Управління проєктами та програмами в публічному управлінні" передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опрацювання матеріалів лекцій, нормативно-правових актів, стандартів управління проєктами, основної і додаткової літератури; аналіз реальних проєктів і програм органів влади, проєктів на платформі DREAM та грантових програм; роботу з цифровими інструментами планування; виконання контрольних завдань до кожного змістового модуля та індивідуального творчого завдання; підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю; участь у наукових конференціях і підготовці публікацій.

Контрольні завдання самостійної роботи – це короткі практичні роботи обсягом 1–2 сторінки: до змістового модуля 1 – концепція проєкту з логіко-структурною матрицею; до змістового модуля 2 – ієрархічна структура робіт і календарний план; до змістового модуля 3 – реєстр ризиків і план реагування.

Творчі завдання. Кожен здобувач виконує одне індивідуальне творче завдання, обравши формат і тему з наведених нижче (тему можна запропонувати самостійно за погодженням з викладачем). Завдання подається до останнього семінарського заняття.

1. Аналітична записка (до 3 сторінок). Стисле обґрунтування проблеми та 2–3 варіантів рішення з рекомендацією для керівника органу влади. Орієнтовна тематика: доцільність створення проєктного офісу в громаді; вибір джерела фінансування для конкретного проєкту; ризики затримки проєктів відновлення.

2. Аналітичний звіт (до 15 сторінок). Оцінювання реалізованого проєкту або програми за критеріями ОЕСР з таблицями, висновками та рекомендаціями. Орієнтовна тематика: реалізація програми соціально-економічного розвитку громади; проєкт, профінансований міжнародним донором; результати проєктів відновлення в регіоні.

3. Пропозиція політики для Кабінету Міністрів України (доповідна записка) (8–12 сторінок). Структура: опис проблеми, цілі, аналіз альтернатив, рекомендований варіант, очікувані наслідки й ризики, план реалізації, проєкт рішення. Орієнтовна тематика: запровадження єдиного стандарту управління проєктами в органах виконавчої влади; розвиток проєктних офісів у громадах; підвищення прозорості проєктів відновлення.

4. Есе (5–7 сторінок). Аргументована авторська позиція з дискусійного питання з опорою на дані та літературу. Орієнтовна тематика: “Agile у державі: мода чи необхідність?”; “Чому публічні проєкти виходять за межі строків і бюджету?”; “Проєктний офіс: бюрократія чи інструмент результату?”.

5. Міні-проєкт (до 10 сторінок). Повна проєктна заявка: проблема, цілі, логіко-структурна матриця, план робіт, бюджет, ризики, показники. Орієнтовна тематика: проєкт для громади на грантовий конкурс; проєкт до Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій; соціальний проєкт для ветеранів чи ВПО.

6. Проєкт програми підвищення кваліфікації публічних службовців (6–10 сторінок). Чернетка короткострокової програми (до 30 годин) для посадових осіб органів місцевого самоврядування або державних службовців: цільова група, компетентності, тематичний план, форми навчання, способи оцінювання результатів. Орієнтовна тематика: “Управління проєктами відновлення для органів місцевого самоврядування”; “Грантрайтинг і робота з донорами”; “Гнучкі методи управління в публічному секторі”.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними рекомендаціями, завданнями та рекомендаціями викладача.

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проєктор та комп’ютер для проведення лекційних і семінарських занять із презентаційним супроводом, платформа Moodle. Для виконання практичних і самостійних завдань необхідні комп’ютер або інший пристрій із доступом до мережі Інтернет, офісне програмне забезпечення, а також доступ до цифрової екосистеми DREAM, електронної системи закупівель Prozorro, офіційних ресурсів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, онлайн-інструментів управління проєктами та спільної роботи (діаграми Ганта, канбан-дошки). За потреби використовуються інструменти візуалізації, спільної роботи та генеративного штучного інтелекту з обов’язковою перевіркою результатів і дотриманням вимог академічної доброчесності та інформаційної безпеки.

Форми і методи контролю

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий). Поточний контроль здійснюється під час лекційних і семінарських занять та спрямований на систематичну перевірку розуміння методології управління проєктами й програмами, здатності розробляти концепцію, план, бюджет і реєстр ризиків проєкту, організовувати командну роботу та оцінювати результати.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

– виступ з основного питання та усна доповідь;

– доповнення, запитання та аргументована участь у навчальній дискусії;

– систематичність роботи на семінарських заняттях;

– аналіз реальних проєктів і програм органів влади;

– розроблення елементів проєктної документації в малих командах;

– участь у дебатах і діловій грі;

– виконання контрольних завдань самостійної роботи та творчого завдання;

– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь); письмовий контроль (концепція проєкту, план, реєстр ризиків, аналітична записка); комбінований контроль; презентація та захист проєктних пропозицій; спостереження; тестовий контроль.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Тема / вид навчальної діяльності	Робота на семінарському занятті	Самостійна робота	Разом
Змістовий модуль 1			
Тема 1	–	2	2
Тема 2	5	2	7
Тема 3	5	2	7
Змістовий модуль 2			
Тема 4	–	2	2
Тема 5	5	2	7
Тема 6	5	2	7
Змістовий модуль 3			
Тема 7	–	2	2
Тема 8	5	2	7
Тема 9	5	2	7
Творче завдання			22
Модульна контрольна робота			30
Загальна кількість балів			**100**

**Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.*

Бали за роботу на семінарському занятті виставляються за темами, з яких проводиться семінар (семінари 1, 3 і 5 охоплюють по дві теми). Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють бали з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ “ВНЗ “МАУП”.

Критерії оцінювання творчого завдання:

Критерій	Бали
Чітке формулювання проблеми, актуальність даних і джерел	4
Глибина аналізу, коректність використання даних і методів	6

Обґрунтованість і реалістичність рекомендацій (врахування ресурсів, ризиків, законодавства)	6
Структура, стиль ділового документа, оформлення	3
Академічна доброчесність, коректні посилання на джерела	3
Разом	**22**

Модульний контроль. Модульна контрольна робота проводиться на останньому семінарському занятті у письмовій або електронній формі та містить тестові завдання закритого типу (альтернатива, відповідність) і ситуаційне завдання: аналіз стану проєкту з відхиленнями та обґрунтування управлінського рішення.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи:

– оцінка “відмінно” (A) – правильне та обґрунтоване виконання 90–100 % завдань;

– оцінка “добре” (B, C) – правильне виконання 75–89 % завдань;

– оцінка “задовільно” (D, E) – правильне виконання 60–74 % завдань;

– оцінка “незадовільно” (FX) – виконання менше 60 % завдань;

– неявка на модульний контроль – 0 балів.

Рейтингові бали за модульну контрольну роботу: A – 27–30 балів; B – 25–26 балів; C – 23–24 бали; D – 21–22 бали; E – 18–20 балів; FX – менше 18 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання. Підсумковий контроль проводиться у формі заліку. Підсумкова оцінка за дисципліну визначається за накопичувальною системою як сума балів за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної роботи, творчого завдання та модульної контрольної роботи. Максимальна кількість балів становить 100. Залік отримує здобувач, який набрав не менше 60 балів і виконав обов’язкові види навчальної роботи, зокрема творче завдання. Здобувач, який набрав менше 60 балів, складає залік за переліком питань для підсумкового контролю.

Критерії оцінювання поточної роботи

Робота на семінарському занятті оцінюється до 5 балів, самостійна робота за кожною темою – до 2 балів за єдиною рубрикою.

Рівень	Ознаки виконання	Семінар	Самостійна робота
Відмінно	Повна й точна відповідь з опорою на чинне законодавство та актуальні дані; власна аргументована позиція; активна роль у груповій роботі.	5	2
Добре	Правильна відповідь з окремими неточностями; аргументація або використання даних неповні.	4	1,5
Задовільно	Відтворення основного матеріалу без самостійного аналізу; поверхове використання джерел.	3	1
Незадовільно	Відповідь неправильна або відсутня; завдання не виконано чи виконано несамостійно.	0–2	0

Критерії: повнота, правильність, самостійність, аргументованість, коректність застосування інструментів управління проєктами, реалістичність планів і бюджетів, використання актуальних стандартів, законодавства та джерел, дотримання академічної доброчесності та своєчасність виконання.

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації; участь у дебатах і діловій грі; вирішення кейсів;

розроблення елементів проєктної документації; контрольні завдання самостійної роботи; творче завдання; тестування; підготовку тез конференцій та інших публікацій.

Для оцінювання результатів навчання студента протягом семестру використовується 100-бальна національна та ECTS шкала оцінювання.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	Оцінка за національною шкалою для заліку
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	зараховано
75–81	C	добре	зараховано
68–74	D	задовільно	зараховано
60–67	E	задовільно	зараховано
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Для успішного засвоєння курсу здобувач освіти має регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття; систематично й активно працювати під час аудиторних занять; своєчасно відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні результати; у повному обсязі та належної якості виконувати завдання викладача; опрацьовувати чинні нормативно-правові акти та рекомендовану літературу; дотримуватися норм професійної етики, академічної доброчесності та правил відповідального використання цифрових інструментів. Завдання, подані із запізненням без поважних причин, оцінюються з пониженням на 20 %.

Курс передбачає неухильне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі письмові роботи, аналітичні записки, звіти, пропозиції політики та проєкти мають бути оригінальними, коректно посилатися на джерела та не містити плагіату, фабрикації або фальсифікації даних.

За участь у наукових конференціях, студентських конкурсах, підготовку тез чи статті з проблематики дисципліни можуть нараховуватися заохочувальні бали. Результати неформальної та інформальної освіти (онлайн-курси з управління проєктами, грантрайтингу, гнучких методів роботи на платформах "Дія.Освіта", Prometheus тощо) можуть бути визнані та зараховані як частина самостійної роботи за умови подання сертифіката та короткого звіту відповідно до Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП":

https://maup.com.ua/assets/files/yakist/studcentr/polozhennya-viznannya-rezultativ.pdf

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність застосовувати методологію управління проєктами й програмами, розробляти реалістичні плани, бюджети та реєстри ризиків, працювати в команді та формулювати аргументовані проєктні пропозиції для органів публічної влади.

Використання генеративного штучного інтелекту. Відповідальність за зміст поданої роботи завжди несе здобувач. Заборонено передавати зовнішнім сервісам службову та персональну інформацію.

Вид роботи	Правило
Підготовка до семінарів, опрацювання джерел	Дозволено як допоміжний інструмент (пошук, систематизація, пояснення понять) з обов'язковою перевіркою фактів за першоджерелами.
Контрольні завдання самостійної роботи, творче завдання	Дозволено для пошуку ідей, структурування та мовного редагування з декларуванням: у примітці зазначається сервіс і спосіб використання. Заборонено генерувати висновки, дані, цитати чи посилання без перевірки.
Модульна контрольна робота, залік	Заборонено.

Організаційні правила.

– Перескладання модульного контролю та ліквідація академічної заборгованості здійснюються в порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу в ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Здобувач має право оскаржити результати контролю в порядку, встановленому Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Для здобувачів з особливими освітніми потребами за їх зверненням адаптуються форми, обсяг і терміни виконання завдань.

– Наприкінці курсу проводиться анонімне опитування здобувачів щодо якості викладання; його результати враховуються під час оновлення силабусу в межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Питання для самоконтролю

Змістовий модуль 1. Методологія проєктного та програмного управління в публічному секторі

1. Чим програма відрізняється від великого проєкту і чому для органу влади важливо їх розрізняти?
2. Що нового принесло 8-ме видання PMBOK® Guide порівняно з попереднім і що з цього корисне для публічного сектору?
3. Чому методологія PM² вважається зручною для органів публічної влади держав-кандидатів до ЄС?
4. Як побудувати дерево проблем для реальної проблеми вашої громади?
5. Які елементи логіко-структурної матриці найчастіше заповнюють формально і чим це загрожує проєкту?
6. Яку роль відіграє Єдиний проєктний портфель у відборі проєктів відновлення?
7. Для яких публічних проєктів доречний гнучкий підхід, а для яких – ні?
8. Які функції має виконувати проєктний офіс в органі місцевого самоврядування?

Змістовий модуль 2. Планування та ресурсне забезпечення проєктів

1. Як скласти ієрархічну структуру робіт для проєкту облаштування укриття в школі?
2. Чому критичний шлях проєкту може змінитися під час реалізації і як на це реагувати?
3. Які джерела фінансування доступні громаді для проєкту відновлення і як їх поєднувати?

4. Чим вимоги міжнародних донорів до закупівель відрізняються від вимог Закону “Про публічні закупівлі”?

5. Які типові помилки трапляються в грантових заявках органів місцевого самоврядування?

6. Які ризики воєнного часу варто обов’язково включати до реєстру ризиків інфраструктурного проєкту?

7. Як визначити, кого із стейкхолдерів треба залучати до ухвалення рішень, а кого – лише інформувати?

8. Як побудувати комунікаційний план проєкту, щоб громада довіряла його результатам?

Змістовий модуль 3. Реалізація, моніторинг та оцінювання проєктів і програм

1. Як розподілити відповідальність у міжвідомчій проєктній команді за допомогою матриці RACI?

2. Які стилі лідерства найдоречніші для керівника проєкту в органі влади?

3. Які показники ви запропонували б для моніторингу проєкту відновлення лікарні?

4. Як реагувати, якщо проєкт відстає від графіка через обставини воєнного часу?

5. Що має містити звіт для донора, щоб він був корисним, а не формальним?

6. Чим управління вигодами відрізняється від контролю виконання робіт?

7. Як оцінити сталість результатів проєкту після завершення фінансування?

8. Як громаді пріоритизувати портфель проєктів за обмеженого бюджету?

Перелік питань для підсумкового контролю (залік)

1. Проєкт, програма, портфель: сутність і співвідношення в публічному управлінні.
2. Особливості публічних проєктів порівняно з бізнес-проєктами.
3. PMBOK® Guide (8-ме видання): принципи та домени ефективності.
4. Методологія PRINCE2® 7: принципи, процеси, практики.
5. Методологія PM² Європейської Комісії та її застосування в публічному секторі.
6. Аналіз проблем і стейкхолдерів на етапі ініціації проєкту.
7. Логіко-структурна матриця та теорія змін.
8. Управління публічними інвестиціями в Україні: Єдиний проєктний портфель і цифрова екосистема DREAM.
9. Предиктивний, гнучкий і гібридний підходи до управління проєктами.
10. Проєктний офіс в органі публічної влади: моделі та функції.
11. Ієрархічна структура робіт і планування змісту проєкту.
12. Календарне планування: діаграма Ганта, метод критичного шляху.
13. Бюджетування проєкту та контроль витрат.
14. Державні цільові програми: розроблення та виконання.
15. Державний фонд регіонального розвитку як джерело фінансування проєктів.
16. Міжнародна технічна допомога та грантові проєкти громад.
17. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації публічних проєктів.
18. План для Ukraine Facility та проєктний підхід до реформ і відновлення.
19. Фандрейзинг і підготовка грантової заявки.
20. Ідентифікація та оцінювання ризиків проєкту.
21. Ризики публічних проєктів в умовах воєнного стану.
22. Закупівлі в публічних проєктах: національні правила та вимоги донорів.
23. Управління стейкхолдерами та комунікаціями проєкту.

24. Формування та розвиток проєктної команди, матриця RACI.

25. Лідерство керівника проєкту в публічному секторі.

26. Моніторинг і контроль виконання проєкту.

27. Звітність проєкту перед донорами та громадськістю.

28. Прозорість і запобігання корупції в публічних проєктах.

29. Управління програмами розвитку громад і регіонів.

30. Портфельне управління та пріоритизація проєктів.

31. Управління вигодами проєктів і програм.

32. Оцінювання проєктів і програм за критеріями ОЕСР.

Рекомендовані джерела інформації

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

2. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 № 2456-VI.

3. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV.

4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III.

5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII.

6. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами, внесеними Законом України від 19.06.2025 № 4510-IX).

7. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII.

8. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106.

9. План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р.

10. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 768-р.

Основна література

11. Кеда М. К. Проєктний менеджмент у закладах освіти : практикум. Чернігів : Scriptorium, 2023. 148 с.

12. Кібік О., Котлубай В., Рединa Є. Управління проєктами. Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності : практикум. Одеса : НУ “Одеська юридична академія”, 2025. 166 с. DOI: https://doi.org/10.32837/11300.29832.

13. Матричне управління портфелями проєктів і програм : навч. посіб. / Ю. Тесля, Т. Латишева, О. Єгорченков, Ю. Хлевна, Є. Катаєва. Черкаси : ЧДТУ, 2022. 119 с.

14. Омельченко В. Я., Тарасенко Д. Л., Мацука В. М., Горбашевська М. О., Ткаченко О. Г., Коверза В. С. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : МДУ, 2025. 301 с.

15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 8th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2025.

16. Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (eds.) Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. London : CEPR Press, 2022. 445 p.

17. Managing Successful Projects with PRINCE2®. 7th ed. PeopleCert, 2023.

18. PM² Project Management Methodology Guide 3.1 / European Commission. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023.

19. The Principles of Public Administration / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

20. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2025.

Додаткова література

21. Андрієнко М., Гаман П., Калиненко Л., Овчаренко Б., Гордєєв П. Теоретико-методичні засади механізму державного управління соціальними проєктами у сфері цивільного захисту. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2 (66). С. 87–95. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-87-95.

22. Архипова Є. О., Гомон Д. В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12.

23. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / Г. Зеленько, О. Рафальський, Р. Балабан та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. DOI: https://doi.org/10.53317/978-617-14-0363-5.

24. Кобеля-Звір М. Я. Фандрейзинг, грантрайтинг як особливий інструмент відновлення України у воєнний та післявоєнний час. Приазовський економічний вісник. 2023. Вип. 3 (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-6.

25. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 100–104. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14.

26. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23–30. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4.

27. Содома Р. І., Ільчишин І. Ю., Перетятко Л. А. Ризик-орієнтоване управління проєктами відновлення регіонів України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 771–777. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-124.

28. Старченко Г. В. Adaptive Project Management Approaches in Public Administration: A Model for Unstable Environments. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16.

29. Чизмар І. І., Вароді Н. Ф. PMBOK та PRINCE2: поширення стандартів управління проєктами. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.41.

30. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2022. № 24 (52). С. 68–75. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75.

31. Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko Y. et al. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. London : CEPR Press, 2022.

32. Bonomi Savignon A., Costumato L. Project management logics for agile public strategic management: Propositions from the literature and a research agenda. Information Polity. 2024. Vol. 29, Iss. 2. P. 153–178. DOI: https://doi.org/10.3233/IP-230061.

33. Neumann O., Kirklies P.-C., Schott C. Adopting agile in government: a comparative case study. Public Management Review. 2024. Vol. 26, Iss. 12. P. 3692–3714. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776.

34. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance / OECD. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

35. Roberts P., Hamilton Edwards L. Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. Public Administration Review. 2023. Vol. 83, Iss. 4. P. 947–959. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13633.