

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
Кафедра публічного управління і проектного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Вченою радою ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»

09 вересня 2021 року, протокол № 7

Голова Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



Т.Є. Рожнова

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

**навчальної дисципліни**

**(ОК6 – дисципліна циклу обов'язкових освітніх компонент)**

**Рівень освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** 28 Публічне управління та адміністрування

**Спеціальність:** 281 Публічне управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** Публічне управління та адміністрування

**Київ 2021**

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління проєктами в публічній сфері» циклу обов'язкових освітніх компонент зі спеціальності складена відповідно до навчального плану освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Авторка-укладачка робочої програми навчальної дисципліни

**Г.В. Бережна, к.е.н., доцентка**, доцентка кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри  
публічного управління і проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 01 від 06 вересня 2021 р.)

Затверджено Вченою радою  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 7 від 09 вересня 2021 р.)

© Бережна Г.В., 2021 р.

© ДЗВО «УМО», 2021 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
		денна, заочна форми навчання
<b>Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5</b>	<b>Галузь знань:</b> 28 Публічне управління та адміністрування  <b>Спеціальність:</b> 281 Публічне управління та адміністрування  <b>Освітньо-професійна програма:</b> Публічне управління та адміністрування	Обов'язкова
		<b>Рік підготовки</b>
		1-й
		<b>Семестр</b>
		1-2-й
<b>Загальна кількість годин – 150</b>	<b>Рівень вищої освіти:</b> другий (магістерський)	<b>Лекції</b> (денна/заочна)
		30/6
		<b>Практичні заняття</b> (денна/заочна)
		14/6
		<b>Самостійна робота</b> (денна/заочна)
		106/138
		<b>Вид контролю</b>
		Екзамен

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни** полягає у набутті знань та оволодіння методами, техніками та інструментами управління проектами в публічній сфері.

**Основними завданнями** навчальної дисципліни є:

- оволодіння знаннями щодо особливостей ініціювання, розробки та реалізації проєктів в публічній сфері, їх зв'язку зі стратегічними та програмними документами, життєвого циклу проєкту та визначення потреб-вимог зацікавлених сторін з урахуванням ризиків та обмежень проєкту, проєктного аналізу та його застосування для проєктів в публічній сфері, визначення основних видів діяльності за проєктом та їх співвідношення із цілями проєкту, видів результатів проєкту та забезпечення сталості проєкту, забезпечення міжсекторальної взаємодії на всіх стадіях життєвого циклу проєкту та врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін, презентації результатів проєкту;
- формування практичних навичок визначення мети проєкту та зацікавлених сторін,

аналізу потреб як вимоги до проєкту, пошуку оптимальних рішень, які забезпечать очікуваний результат, планування етапів реалізації проєкту, визначення основних видів діяльності за проєктом, необхідних ресурсів, ризиків та факторів забезпечення сталості результатів проєкту, розробки та презентації концепції проєкту зацікавленим сторонам.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління проєктами в публічній сфері» здобувачі вищої освіти мають набути **загальних компетентностей (ЗК)**:

- ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;
- ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

В процесі вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають набути також певних **спеціальних (фахових) компетентностей (СК)**:

- СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;
- СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України;
- СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування;
- СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

**Програмні результати навчання:**

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, застосовувати міжнародний досвід при проєктуванні.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління проєктами в публічній сфері» здобувачі вищої освіти повинні

**знати:**

- сутність, ознаки та основні елементи проєктної діяльності органів публічної влади;
- підходи до типологізації проєктів у публічній сфері, сутність, характерні ознаки та фактори, що зумовлюють специфіку проєктів у публічній сфері;
- можливості публічного управління на засадах проєктного менеджменту;
- поняття, види та алгоритм проєктного аналізу;
- етапи та інструменти проєктного циклу, методичні основи планування проєктів в публічній сфері;
- основні підходи до формування команди проєкту, стадії розвитку команди та методи командної роботи.
- стандарти якості, сучасні концепції управління якістю проєкту;
- процеси управління комунікаціями проєкту, складові інформаційної безпеки комунікаційного процесу проєкту;
- поняття ризику та невизначеності, види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту;
- класифікацію донорів, характеристики грантових конкурсів, інформаційні джерела грантрайтингу, структуру та особливості підготовки проєктної заявки на грантові конкурси;
- нормативну базу та умови фінансування проєктів Державним фондом регіонального розвитку;
- критерії та механізм відбору інвестиційних програм і проєктів, особливості інноваційних проєктів;
- механізми запровадження громадських бюджетів (бюджетів участі) в територіальних громадах;
- поняття, види та виміри сталості в проєктах та проєктному менеджменті, ключові

фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проєктів;

- вимоги донорів та можливості громад для забезпечення сталості результатів проєктів в публічній сфері;
- різницю між моніторингом реалізації та оцінюванням успішності проєктів;
- концептуальну модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту.

**уміти:**

- використовувати проєктні технології в системі публічного управління та адміністрування;
- аналізувати публічну проблему, що буде вирішуватися в форматі проєкту, на основі побудови «дерева проблем»;
- аналізувати та оцінювати потреби зацікавлених сторін проєкту, скласти реєстр зацікавлених сторін;
- опрацьовувати ідеї проєкту, формулювати цілі проєкту на основі побудови «дерева цілей», визначати стратегію проєкту;
- формувати очікувані результати проєкту в публічній сфері з урахуванням вимог сталості та інноваційності проєкту, розробляти концепцію проєкту;
- розробляти логіко-структурну матрицю при розробці та реалізації проєктів в публічній сфері;
- використовувати основні інструменти проєктного менеджменту для структуризації проєкту, скласти план реалізації проєкту;
- організовувати взаємодію учасників проєкту, розвивати команду проєкту;
- забезпечувати якість продукту проєкту та процесу управління проєктом;
- розробляти комунікаційний план проєкту, управляти очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті, скласти звіти про результати діяльності;
- забезпечувати міжсекторальну взаємодію на всіх етапах життєвого циклу проєкту;
- оцінювати ризики проєкту на основі матриці аналізу ризиків та розробляти механізми зниження та протидії ризикам;
- готувати та подавати проєктні заявки на грантові конкурси, оформлювати додатки;
- забезпечувати сталість проєкту в публічній сфері на основі матриці оцінки сталості проєкту, презентувати та адвокатувати результати проєкту.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **1. Сутність проєктної діяльності та специфіка проєктів в публічній сфері**

Сутність, ознаки та основні елементи проєктної діяльності органів публічної влади. Основні види проєктної діяльності. Рівні реалізації проєктної діяльності. Складові успішної проєктної діяльності в публічній сфері. Класифікація проєктної діяльності як об'єкта дослідження за різними категоріями (рівень та час реалізації, цілі, результати). Особливості проєктування в публічному управлінні. Класифікація та типологізація проєктів в публічній сфері. Підходи до типологізації проєктів у публічній сфері. Сутність, характерні ознаки та фактори, що зумовлюють специфіку проєктів у публічній сфері. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.

#### **2. Управління проєктами як засіб реалізації публічної політики**

Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами. Трикутник дійових осіб публічної політики. Сутність управління проєктами у публічній сфері. Процеси управління проєктами та процеси створення продукту. Трикутник управління проєктом. Особливості управління проєктами в публічній сфері у порівнянні з приватним сектором та бізнес-проєктами. Суть проєктного підходу та доцільність його застосування для розробки та здійснення програм і проєктів у сфері публічного управління. Порівняльна характеристика традиційного та проєктного підходів у сфері публічного

управління. Можливості публічного управління на засадах проєктного менеджменту. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування.

### **3. Управління проєктним циклом**

Життєвий цикл проєкту. Модель управління проєктним циклом для реалізації проєктів у публічній сфері. Базові принципи. Концептуальна фаза проєкту: розробка концепції проєкту, техніко-економічне обґрунтування проєкту, його життєздатності та сталості, експертиза проєкту. Інноваційність проєкту, критерії інноваційності. Поняття та види проєктного аналізу. Алгоритм проєктного аналізу. Очікувані результати проєкту в публічній сфері та їх відповідність вимогам сталості. Фази проєктного циклу згідно методики, рекомендованої Європейською Комісією: програмування, ідентифікації, формулювання, впровадження, оцінка. Інструменти проєктного циклу: інтегрований та логіко-структурний підходи. Фази логіко-структурного підходу: аналіз (учасників, проблеми, цілей, стратегії) та планування (логічна структуризація проєкту, планування діяльності, планування ресурсів). Опис публічної проблеми, що буде вирішуватися в форматі проєкту. Аналіз проблем. Побудова «дерева проблем». Потреби зацікавлених сторін. Аналіз зацікавлених сторін. Складання реєстру зацікавлених сторін. Опрацювання ідеї проєкту. Формулювання цілей проєкту. Побудова «дерева цілей». Визначення стратегії проєкту. Логіко-структурна матриця та особливості її використання в проєктах в публічній сфері. Роль логіко-структурної матриці на кожному етапі проєктного циклу. Алгоритм розробки логіко-структурної матриці. Подальша розробка проєкту.

### **4. Методичні основи планування проєкту**

Структуризація проєкту. Основні інструменти проєктного менеджменту для структуризації проєкту. Ієрархічна структура робіт (WBS). Організаційна структура проєкту (OBS). Матриця відповідальності (RACI). Інструменти планування проєкту в часі (плани-графіки робіт). Сіткове планування. Методи сіткового планування (CPM, PERT, GERT, CCM). Календарне планування. Типи календарних планів: календарні плани проєкту, функціональні календарні плани робіт. Види календарних графіків: табличний, діаграмний. Діаграма Ганта. Планування ресурсів в проєкті. Структура вартості проєкту (CBS). Фінансування проєкту: кошторис, бюджет. Складання плану реалізації проєкту.

### **5. Управління командою проєкту**

Лідерство та командна робота. Порівняння керівника проєкту з керівником функціонального підрозділу. Вимоги до керівника проєкту в публічній сфері. Основні підходи до формування команди проєкту: цілепокладаючий, міжособистісний, рольовий, проблемно-орієнтований. Система управління командою проєкту. Організація взаємодії учасників проєкту. Стадії розвитку команди. Методи командної роботи. Інструменти розвитку команди. Розвиток навичок міжособистісного спілкування. Навчання членів команди прийняттю обґрунтованих рішень в проблемних та спірних ситуаціях. Розвиток основних правил поведінки учасників в конфліктних ситуаціях. Застосування інструментів оцінки персоналу.

### **6. Управління якістю проєкту**

Якість проєкту, її компоненти та прояви. Стандарти якості. Сучасні концепції управління якістю. Концептуальна модель управління якістю: якість продукту проєкту, якість процесу управління, забезпечення якості, контроль якості, позитивне ставлення зацікавлених сторін. Методи контролю якості проєкту. Показники якості проєкту.

### **7. Управління комунікаціями проєкту**

Комунікація у проєкті: внутрішня, зовнішня. Процеси управління комунікаціями проєкту. Ідентифікація учасників проєкту. Комунікаційне планування. Комунікаційний

план. Поширення інформації в проєкті. Управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті. Звіти про результати діяльності. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту. Міжсекторальна взаємодія на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

## 8. Управління ризиками проєкту

Поняття ризику та невизначеності. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Оцінка ризиків: визначення, аналіз, розробка способів запобігання ризику. Матриця аналізу ризиків. Методи аналізу ризиків проєкту (кількісний аналіз, якісний аналіз). Механізми зниження та протидії ризикам: уникнення, диверсифікація, лімітування, розподіл, страхування. Моніторинг та контроль ризиків.

## 9. Фінансування проєктів в публічній сфері

Впровадження проєктів з грантовим фінансуванням. Класифікація донорів та характеристика грантових конкурсів. Інформаційні джерела грантрайтингу. Подання та оцінювання проєктної заявки, підготовка та оформлення додатків. Особливості підготовки проєктної заявки. Структура заявки: титульна сторінка; анотація; опис проблеми; мета і завдання; опис заходів, методів, графік заходів; очікувані результати; моніторинг і оцінка; сталість / стійкість (життєздатність) проєкту; припущення і ризики; бюджет; додатки. Загальні рекомендації до підготовки проєктної заявки. Підписання грантових угод. Впровадження проєкту та подання звітів. Загальні вимоги до звітування. Підготовка проєктів до Державного фонду регіонального розвитку. Нормативна база та умови фінансування проєктів. Критерії та механізм відбору інвестиційних програм і проєктів. Критерії оцінювання проєктів. Алгоритм реалізації проєкту. Особливості інноваційних проєктів. Механізми запровадження громадських бюджетів (бюджетів участі) в територіальних громадах.

## 10. Забезпечення сталості проєктів в публічній сфері

Сталість в проєктах та проєктному менеджменті. Види та виміри сталості. Ключові фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проєктів. Вимоги донорів та можливості громад для забезпечення сталості результатів проєктів в публічній сфері. Методичне та інструментальне забезпечення сталості проєкту. Матриця оцінки сталості проєкту. Презентація та адвокація результатів проєкту. Різниця між моніторингом реалізації та оцінюванням успішності проєкту. Успішність та результативність проєкту. Концептуальна модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем		Кількість годин			
		денна/заочна форми			
		Усього	у тому числі		
			л.	прак.	с/р
<b>Тема 1.</b>	Сутність проєктної діяльності та специфіка проєктів в публічній сфері	15	3/2	2/0	10/13
<b>Тема 2.</b>	Управління проєктами як засіб реалізації публічної політики	15	3/0	1/1	11/14
<b>Тема 3.</b>	Управління проєктним циклом	15	3/2	2/0	10/13
<b>Тема 4.</b>	Методичні основи планування проєкту	15	3/0	1/1	11/14
<b>Тема 5.</b>	Управління командою проєкту	15	3/0	1/1	11/14
<b>Тема 6.</b>	Управління якістю проєкту	15	3/0	2/0	10/15
<b>Тема 7.</b>	Управління комунікаціями проєкту	15	3/0	1/1	11/14
<b>Тема 8.</b>	Управління ризиками проєкту	15	3/0	1/1	11/14
<b>Тема 9.</b>	Фінансування проєктів в публічній сфері	15	3/2	2/0	10/13

<b>Тема 10.</b> Забезпечення сталості проєктів в публічній сфері	15	3/0	1/1	11/14
<b>Разом</b>	<b>150</b>	<b>30/6</b>	<b>14/6</b>	<b>106/138</b>

### 5. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

№	Назва теми	Зміст	Кіл. год. денна/заочна
1	2	3	4
1	<b>Тема 1.</b> Сутність проєктної діяльності та специфіка проєктів в публічній сфері	1. Сутність, ознаки та основні елементи проєктної діяльності органів публічної влади. 2. Основні види проєктної діяльності. 3. Рівні реалізації проєктної діяльності. 4. Складові успішної проєктної діяльності в публічній сфері. 5. Класифікація проєктної діяльності як об'єкта дослідження за різними категоріями (рівень та час реалізації, цілі, результати). 6. Розкрийте особливості проєктування в публічному управлінні. 7. Класифікація та типологізація проєктів в публічній сфері. 8. Підходи до типологізації проєктів у публічній сфері. 9. Сутність, характерні ознаки та фактори, що зумовлюють специфіку проєктів у публічній сфері. 10. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.	10/13
2	<b>Тема 2.</b> Управління проєктами як засіб реалізації публічної політики	1. Інтеграція стратегічного та проєктного підходів у публічному управлінні. 2. Переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні. 3. Специфічні особливості проєктів в публічній сфері, їх відмінності від бізнес-проєктів. 4. Охарактеризуйте основний трикутник управління проєктом. 5. Опишіть взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами. 6. Трикутник дійових осіб публічної політики. 7. Розкрийте сутність управління проєктами у публічній сфері. 8. Дайте визначення процесів управління проєктами та процесів створення продукту проєкту. 9. Розкрийте суть проєктного підходу та опишіть доцільність його застосування для	11/14



		<p>розробки та здійснення програм і проєктів у сфері публічного управління.</p> <p>10. Наведіть порівняльну характеристику традиційного та проєктного підходів у сфері публічного управління.</p> <p>11. Можливості публічного управління на засадах проєктного менеджменту.</p> <p>12. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування.</p>	
3	<b>Тема 3.</b> Управління проєктним циклом	<p>1. Визначення життєвого циклу проєкту.</p> <p>2. Модель управління проєктним циклом для реалізації проєктів у публічній сфері.</p> <p>3. Зміст концептуальної фази проєкту.</p> <p>4. Розробка концепції проєкту в публічній сфері</p> <p>5. Визначення техніко-економічного обґрунтування проєкту, його життєздатності та сталості.</p> <p>6. Сутність інноваційності проєкту.</p> <p>7. Критерії інноваційності проєкту.</p> <p>8. Поняття, види та алгоритм проєктного аналізу.</p> <p>9. Очікувані результати проєкту в публічній сфері та їх відповідність вимогам сталості.</p> <p>10. Дайте характеристику фазам проєктного циклу згідно методики, рекомендованої Європейською Комісією.</p> <p>11. Опишіть інструменти проєктного циклу.</p> <p>12. Охарактеризуйте фазу аналізу логіко-структурного підходу (учасників, проблеми, цілей, стратегії).</p> <p>13. Охарактеризуйте фазу планування логіко-структурного підходу (логічна структуризація проєкту, планування діяльності, планування ресурсів).</p> <p>14. Логіко-структурна матриця, особливості її використання в проєктах в публічній сфері.</p> <p>15. Розкрийте роль логіко-структурної матриці на кожному етапі проєктного циклу.</p> <p>16. Алгоритм розробки логіко-структурної матриці.</p>	10/13
4	<b>Тема 4.</b> Методичні основи планування проєкту	<p>1. Розкрийте сутність планування проєкту.</p> <p>2. Охарактеризуйте основні та допоміжні процеси планування проєкту.</p> <p>3. Перерахуйте структурні розділи плану проєкту, коротко охарактеризуйте кожний з них.</p> <p>4. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проєкту.</p> <p>5. Опишіть основні інструменти проєктного менеджменту для структуризації проєкту.</p>	11/14

		6. Охарактеризуйте ієрархічну структуру робіт (WBS). 7. Охарактеризуйте організаційну структуру проєкта (OBS). 8. Охарактеризуйте матрицю відповідальності (RACI). 9. Інструменти планування проєкту в часі (плани-графіки робіт). 10. Дайте визначення сіткового планування. 11. Охарактеризуйте основні методи сіткового планування (CPM, PERT, GERT, CSM). 12. Дайте визначення календарного планування. 13. Охарактеризуйте типи календарних планів. 14. Планування ресурсів в проєкті. 15. Складання плану реалізації проєкту.	
5	<b>Тема 5.</b> Управління командою проєкту	1. Сутність лідерства та командної роботи. 2. Порівняйте керівника проєкту з керівником функціонального підрозділу. 3. Вимоги до керівника проєкту в публічній сфері. 4. Основні підходи до формування команди проєкту. 5. Система управління командою проєкту. 6. Організація взаємодії учасників проєкту. 7. Визначте стадії розвитку команди. 8. Охарактеризуйте методи командної роботи. 9. Охарактеризуйте інструменти розвитку команди. 10. Розвиток навичок міжособистісного спілкування в команді. 11. Навчання членів команди прийняттю обґрунтованих рішень в проблемних ситуаціях. 12. Розвиток основних правил поведінки учасників в конфліктних ситуаціях.	11/14
6	<b>Тема 6.</b> Управління якістю проєкту	1. Визначення якості проєкту, її компонентів та проявів. 2. Дайте характеристику стандартам якості. 3. Зміст сучасних концепцій управління якістю. 4. Визначення якості продукту проєкту, якості процесу управління, забезпеченню якості, контролю якості, позитивному ставленню зацікавлених сторін. 5. Основні показники та параметри, які використовують для контролю якості. 6. Методи контролю якості проєкту. 7. Показники якості проєкту.	10/15

7	<b>Тема 7.</b> Управління комунікаціями проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль стейкхолдерів у проєкті загалом та їхнє місце у комунікації проєкту зокрема.</li> <li>2. Поняття інформаційної безпеки та її роль в організації комунікаційного процесу в рамках проєкту.</li> <li>3. Типові помилки спілкування проєктного менеджера з проєктно. командою.</li> <li>4. Інструменти управління комунікаціями проєкту та їх ефективність.</li> <li>5. Комунікативний хаос, його ознаки та вплив на результативність роботи проєктної команди</li> <li>6. Комунікаційний план проєкту</li> <li>7. Управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті.</li> <li>8. Сутність складання та поширення звітів про результати діяльності проєкту.</li> <li>9. Міжсекторальна взаємодія на всіх етапах життєвого циклу проєкту</li> </ol>	11/14
8	<b>Тема 8.</b> Управління ризиками проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невизначеність та ризики проєкту.</li> <li>2. Сутність управління ризиками.</li> <li>3. Найбільш поширені види проєктних ризиків, які виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту.</li> <li>4. Причини виникнення проєктних ризиків.</li> <li>5. Дайте характеристику зовнішнім та внутрішнім ризикам проєкту.</li> <li>6. Опишіть послідовність виконання робіт з аналізу ризиків.</li> <li>7. Розкрийте сутність кількісного та якісного аналізу ризиків проєкту.</li> <li>8. Використання матриці аналізу ризиків.</li> <li>9. Механізми зниження та протидії ризикам: уникнення, диверсифікація, лімітування, розподіл, страхування.</li> <li>10. Моніторинг та контроль ризиків в проєкті.</li> </ol>	11/14
9	<b>Тема 9.</b> Фінансування проєктів в публічній сфері	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливі джерела фінансування проєктів публічного сектору.</li> <li>2. Особливості впровадження проєктів з грантовим фінансуванням.</li> <li>3. Наведіть класифікацію донорів та надайте загальну характеристику грантових конкурсів.</li> <li>4. Інформаційні джерела грантрайтингу.</li> <li>5. Особливості підготовки проєктної заявки на грантовий конкурс.</li> <li>6. Основні елементи структури проєктної заявки.</li> <li>7. Загальні рекомендації до підготовки проєктної заявки.</li> <li>8. Підготовка проєктів до Державного фонду</li> </ol>	10/13

		<p>регіонального розвитку.</p> <p>9. Нормативна база та умови фінансування проєктів.</p> <p>10. Критерії та механізм відбору інвестиційних програм і проєктів.</p> <p>11. Особливості інноваційних проєктів.</p> <p>12. Механізми запровадження громадських бюджетів (бюджетів участі) в територіальних громадах.</p>	
10	<b>Тема 10.</b> Забезпечення сталості проєктів в публічній сфері	<p>1. Сталість в проєктах та проєктному менеджменті.</p> <p>2. Види та виміри сталості.</p> <p>3. Ключові фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проєктів.</p> <p>4. Вимоги донорів та можливості громад для забезпечення сталості результатів проєктів в публічній сфері.</p> <p>5. Методичне та інструментальне забезпечення сталості проєкту.</p> <p>6. Матриця оцінки сталості проєкту.</p> <p>7. Презентація та адвокація результатів проєкту.</p> <p>8. Різниця між моніторингом реалізації та оцінюванням успішності проєкту.</p> <p>9. Успішність та результативність проєкту.</p> <p>10. Концептуальна модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту.</p>	11/14
<b>Разом</b>			106/138

### **Питання поточного контролю**

#### **з навчальної дисципліни «Управління проєктами в публічній сфері»**

1. Розкрийте сутність, ознаки та основні елементи проєктної діяльності органів публічної влади.
2. Надайте характеристику основним видам проєктної діяльності.
3. На яких рівнях реалізується проєктна діяльність?
4. Визначте складові успішної проєктної діяльності в публічній сфері.
5. Наведіть класифікацію проєктної діяльності як об'єкта дослідження за різними категоріями (рівень та час реалізації, цілі, результати).
6. Розкрийте особливості проєктування в публічному управлінні.
7. Класифікація та типологізація проєктів в публічній сфері.
8. Які існують підходи до типологізації проєктів у публічній сфері?
9. Розкрийте сутність, характерні ознаки та фактори, що зумовлюють специфіку проєктів у публічній сфері.
10. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.
11. У чому полягає інтеграція стратегічного та проєктного підходів у публічному управлінні?
12. Охарактеризуйте переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні.
13. Визначте специфічні особливості проєктів в публічній сфері, їх відмінності від бізнес-проєктів.
14. Охарактеризуйте основний трикутник управління проєктом.

15. Опишіть взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами.
16. Трикутник дійових осіб публічної політики.
17. Розкрийте сутність управління проєктами у публічній сфері.
18. Дайте визначення процесів управління проєктами та процесів створення продукту проєкту.
19. Розкрийте суть проєктного підходу та опишіть доцільність його застосування для розробки та здійснення програм і проєктів у сфері публічного управління.
20. Наведіть порівняльну характеристику традиційного та проєктного підходів у сфері публічного управління.
21. У чому полягають можливості публічного управління на засадах проєктного менеджменту?
22. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування.
23. Дайте визначення життєвого циклу проєкту.
24. Опишіть модель управління проєктним циклом для реалізації проєктів у публічній сфері.
25. Розкрийте зміст концептуальної фази проєкту.
26. Як розробити концепцію проєкту в публічній сфері?
27. Дайте визначення техніко-економічного обґрунтування проєкту, його життєздатності та сталості.
28. В чому полягає інноваційність проєкту?
29. Дайте характеристику критеріям інноваційності проєкту.
30. Поняття, види та алгоритм проєктного аналізу.
31. Очікувані результати проєкту в публічній сфері та їх відповідність вимогам сталості.
32. Дайте характеристику фазам проєктного циклу згідно методики, рекомендованої Європейською Комісією.
33. Опишіть інструменти проєктного циклу.
34. Охарактеризуйте фазу аналізу логіко-структурного підходу (учасників, проблеми, цілей, стратегії).
35. Охарактеризуйте фазу планування логіко-структурного підходу (логічна структуризація проєкту, планування діяльності, планування ресурсів).
36. Що таке логіко-структурна матриця та в чому полягають особливості її використання в проєктах в публічній сфері?
37. Розкрийте роль логіко-структурної матриці на кожному етапі проєктного циклу.
38. Опишіть алгоритм розробки логіко-структурної матриці.
39. Розкрийте сутність планування проєкту.
40. Охарактеризуйте основні та допоміжні процеси планування проєкту.
41. Перерахуйте структурні розділи плану проєкту, коротко охарактеризуйте кожний з них.
42. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проєкту.
43. Опишіть основні інструменти проєктного менеджменту для структуризації проєкту.
44. Охарактеризуйте ієрархічну структуру робіт (WBS).
45. Охарактеризуйте організаційну структуру проєкта (OBS).
46. Охарактеризуйте матрицю відповідальності (RACI).
47. Інструменти планування проєкту в часі (плани-графіки робіт).
48. Дайте визначення сіткового планування.
49. Охарактеризуйте основні методи сіткового планування (CPM, PERT, GERT, CSM).
50. Дайте визначення календарного планування.

51. Охарактеризуйте типи календарних планів.
52. Планування ресурсів в проєкті.
53. Складання плану реалізації проєкту.
54. Розкрийте сутність лідерства та командної роботи.
55. Порівняйте керівника проєкту з керівником функціонального підрозділу.
56. Розкрийте вимоги до керівника проєкту в публічній сфері.
57. Дайте характеристику основним підходам до формування команди проєкту.
58. Опишіть систему управління командою проєкту.
59. В чому полягає організація взаємодії учасників проєкту?
60. Визначте стадії розвитку команди.
61. Охарактеризуйте методи командної роботи.
62. Охарактеризуйте інструменти розвитку команди.
63. Як забезпечити розвиток навичок міжособистісного спілкування в команді?
64. Як забезпечити навчання членів команди прийняттю обґрунтованих рішень в проблемних ситуаціях?
65. Як забезпечити розвиток основних правил поведінки учасників в конфліктних ситуаціях?
66. Дайте визначення якості проєкту, її компонентів та проявів.
67. Дайте характеристику стандартам якості.
68. Розкрийте зміст сучасних концепцій управління якістю.
69. Дайте визначення якості продукту проєкту, якості процесу управління, забезпеченню якості, контролю якості, позитивному ставленню зацікавлених сторін.
70. Основні показники та параметри, які використовують для контролю якості.
71. Методи контролю якості проєкту.
72. Показники якості проєкту.
73. Обґрунтуйте роль стейкхолдерів у проєкті загалом та їхнє місце у комунікації проєкту зокрема.
74. Розкрийте поняття інформаційної безпеки та її роль в організації комунікаційного процесу в рамках проєкту.
75. Які типові помилки спілкування проєктного менеджера зі своєю командою можна виокремити?
76. Перелічіть інструменти управління комунікаціями проєкту та визначте їх ефективність.
77. Що таке комунікативний хаос, які його ознаки та наскільки критично він впливає на результативність роботи проєктної команди?
78. Що таке комунікаційний план проєкту?
79. Управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті.
80. Сутність складання та поширення звітів про результати діяльності проєкту.
81. Як забезпечити міжсекторальну взаємодію на всіх етапах життєвого циклу проєкту?
82. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проєкту?
83. Розкрийте сутність управління ризиками.
84. Опишіть найбільш поширені види проєктних ризиків, які виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту.
85. Які причини виникнення проєктних ризиків?
86. Дайте характеристику зовнішнім та внутрішнім ризикам проєкту.
87. Опишіть послідовність виконання робіт з аналізу ризиків.
88. Розкрийте сутність кількісного та якісного аналізу ризиків проєкту.
89. Використання матриці аналізу ризиків.
90. Механізми зниження та протидії ризикам: уникнення, диверсифікація, лімітування, розподіл, страхування.
91. Моніторинг та контроль ризиків в проєкті.

92. Визначте можливі джерела фінансування проєктів публічного сектору.
93. Особливості впровадження проєктів з грантовим фінансуванням.
94. Наведіть класифікацію донорів та надайте загальну характеристику грантових конкурсів.
95. Інформаційні джерела грантрайтингу.
96. Особливості підготовки проєктної заявки на грантовий конкурс.
97. Охарактеризуйте основні елементи структури проєктної заявки.
98. Наведіть загальні рекомендації до підготовки проєктної заявки.
99. Розкрийте особливості підготовки проєктів до Державного фонду регіонального розвитку.
100. Нормативна база та умови фінансування проєктів.
101. Розкрийте критерії та механізм відбору інвестиційних програм і проєктів.
102. Визначте особливості інноваційних проєктів.
103. Механізми запровадження громадських бюджетів (бюджетів участі) в територіальних громадах.
104. Дайте визначення сталості в проєктах та проєктному менеджменті.
105. Види та виміри сталості.
106. Ключові фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проєктів.
107. Надайте характеристику вимогам донорів та можливостям громад для забезпечення сталості результатів проєктів в публічній сфері.
108. Методичне та інструментальне забезпечення сталості проєкту, матриця оцінки сталості проєкту.
109. Презентація та адвокація результатів проєкту.
110. Концептуальна модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту.

## **6. Індивідуальні завдання**

Індивідуальна робота здобувачів вищої освіти здійснюється за графіком індивідуальної роботи згідно з розкладом у формі консультацій, індивідуальної бесіди.

Для стимулювання дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок проєктної діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано розробити концепцію власного проєкту місцевого розвитку та презентувати її на практичному занятті. При цьому можливо запровадити систему взаємооцінювання серед слухачів курсу, коли кожен здобувач спочатку практикується в оцінюванні прикладу концепції, наданої викладачкою курсу, а потім пробує себе в ролі експерта, оцінюючи концепцію своїх колег та надаючи відгук.

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

## **7. Методи навчання**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності: лекція (традиційна, проблемна) із застосуванням презентацій, семінари, пояснення.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти: виконання індивідуальних навчальних завдань і проєктів.

Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії; створення ситуації пізнавальної новизни та зацікавленості.

## **8. Методи контролю**

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формі письмового тестування з кожної теми. У завданні з кожної теми студентам пропонується 10 тестових завдань різних типів: 1) тестові питання закритої альтернативної форми (простого множинного вибору «правильно» чи «неправильно»); 2) тестові питання закритої форми множинного вибору з однією правильною відповіддю; 3) питання відкритої форми.

На практичних заняттях оцінюється участь в обговоренні ситуацій та виконанні завдань. Здобувач має підготувати та презентувати виконане індивідуальне завдання.

**Підсумковий контроль знань – екзамен.**

## 9. Критерії та шкала оцінювання

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів з навчальної дисципліни «Управління проектами в публічній сфері», є:

- повнота і вчасність виконання всіх видів навчальної роботи, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих літературних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100-бальній шкалі.

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

0% – завдання не виконано;

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

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

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

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

**Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти**

Поточний контроль, самостійна робота					Індиві- дуальне завдання	Захист ІЗ	Всього
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	30	10	100
6	6	6	6	6			
Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10			
6	6	6	6	6			

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C	добре	



64-74	D	задовільно	
60-63	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 10. Рекомендована література

1. Азарова І.Б., Вишнеvsька В.М., Яценко О.В. Типологія проєктної діяльності в публічній сфері. Управління розвитком складних систем, 2020. № 43. С. 6–13.
2. Алейникова О.В., Бережна Г.В., Ковтун О.А. Забезпечення стійкості результатів міжнародних донорських програм та проєктів місцевого розвитку в контексті децентралізації в Україні: методи та рекомендації для керівників проєктів. Вісник післядипломної освіти. Київ, 2021. Вип. 17(46) «Серія «Соціальні та поведінкові науки». С.117–142.
3. Безуглий Д.Г. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : дис. ...канд.наук з держ. упр. : 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. Дніпро, 2017. 204 с.
4. Боковикова Ю.В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. Державне будівництво. Харків, 2015. № 1. С. 2–9.
5. Воробей В., Келічавий Б, Юрків В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики: посібник. USAID DOBRE, 2020. 24 с.
6. Ворона П.В. Запровадження проектного менеджменту в Україні (регіональний досвід). Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: монографія / кол. авторів; за заг. ред. М. Плюща. К. : Рідна мова, 2016. С. 430–453.
7. Ворона П.В. Проектно-цільовий підхід як основа управління інноваційними процесами у системі місцевого самоврядування. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи : матер. VII Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів із держ. упр., ОРІДУ НАДУ, 2016. 348 с. С.231–235.
8. Гендерно орієнтоване бюджетування на місцевому рівні: від інтеграції принципу гендерної рівності в бюджетний процес до гендерно чутливих політик: посібник для представників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських активістів. 2020. 112 с.
9. Гончар Ю., Дрожин Д., Зінченко А., Колодезний А., Нижник О., Перерва Г., Терент'єва О., Червоний Б. Партисипація у стратегуванні розвитку громади: посіб. Київ: ПРООН, 2021. 92 с.
10. Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О.С. Зінченко, О.В. Кулініч, П.Ю. Куліш; за заг. ред. О.В. Кулініча. 2-ге вид., доп. і перероб. Харків: Золоті сторінки, 2015. 80 с.
11. Дурман О.Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник ХНТУ № 3 (74), 2020. С. 140–147.
12. Запухляк І., Полянська А.. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. Івано-Франківськ: 2021. № 1(79). С.160-170.
13. Ігнатенко О., Кашевський В. Підготовка проєктів до державного фонду регіонального розвитку : практ.посіб. Київ : ПРОМІС, 2020. 42 с.
14. Кобзарев О. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ВІЕНЕЙ, 2015. 84 с.
15. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний

- погляд. Держава та регіони, серія: Державне управління, 2018. № 2 (62). С. 50–55.
16. Костюкевич Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем, 2016. № 26. С. 74–82.
  17. Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. Впровадження проектного підходу в діяльність органів публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2021. Вип. 1(48). С. 113–121.
  18. Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки: практ. посіб. URL: [https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/23/upload/PidruchnYk.pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/23/upload/PidruchnYk.pdf)
  19. Матриця результатів впровадження децентралізації в Україні: Рада донорів / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ в Україні. URL: [https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors\\_senate/file\\_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF\\_for\\_reporting\\_Minregion\\_ukr.pdf](https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors_senate/file_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF_for_reporting_Minregion_ukr.pdf)
  20. Медвідь В.Ю., Коблянська І.І., Ковальова О.М. Особливості реалізації практик проектного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України / Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6 (1). С. 349–355. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/7179/1/1.pdf>
  21. Микитюк П.П. Управління проектами: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 270 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/10058>
  22. Модель впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на місцевому рівні / Модуль VI посібника Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. 2020. 76 с.
  23. Молоканова В.М. Аутсорсинг управління портфелями проектів сталого розвитку територіальних громад // Публічне адміністрування: теорія та практика, 2017, вип. 2 (18). С. 164–169.
  24. Навчальний дистанційний курс «Проектний менеджмент (управління проектами)». 2020. 82 с. URL: <https://eduhub.in.ua/files/160337597490610.pdf>
  25. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
  26. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / За заг. ред. О.В. Кулініча. Х.: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
  27. Права людини і місцева демократія / упоряд. Буров С., Величко Н., Єлігулашвілі М., Жигалдо В., Ковшун Л., Левченко О. Київ : 2017. 92 с.
  28. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. К.: К.І.С., 2010. 276 с.
  29. Рекомендації з підготовки проектів розвитку територіальних громад. Асоціація міст України. К., 2016. 137 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk\\_z\\_pidg\\_proektiv\\_rozv\\_otg\\_na\\_sayt.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk_z_pidg_proektiv_rozv_otg_na_sayt.pdf)
  30. Ричкіна Л.В. Досвід європейських країн щодо використання проектного менеджменту як інструменту розвитку територіальних громад. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/24.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/24.pdf)
  31. Ричкіна Л. Сутність та зміст проектного менеджменту в розвитку територіальної громади. Київ, 2020. С. 193–198.
  32. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С.178–184.
  33. Розробка Повної форми заявки: практичний посібник. Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». 35 с.

34. Руда І.В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проектного менеджменту в практичну діяльність. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. 13 с.
35. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. Четвертое издание. Київ : Project Management Institute, 2008. 496 с.
36. Сила Т., Форрестер С. Мобілізація громад: досвід ПРООН у реалізації підходу громадської безпеки і соціальної згуртованості. Посібник для мобілізаторів громад. К., 2018. 90 с.
37. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ. ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
38. Софій О. Готуємо логічну матрицю. Департамент міжнародної технічної допомоги та міжнародного співробітництва Львівської ОДА. Львів, 2019. 62 с.
39. Стандарти витрат у розрізі галузей як основа ефективного фінансового управління для різних типів ОТГ: путівник для органів місцевого самоврядування. 2020. 101 с.
40. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.
41. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
42. Управління проектами : навч. посіб / Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
43. Ушакова А.С., Шаров Ю.П. Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 3 (38). С. 164–169.
44. Хренова-Шимкіна Р.М. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. Комунальне господарство міст, 2020. Т. 2, вип. 155. С. 48–57.
45. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: Софія-А, 2012. 80 с.
46. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Типологія проектів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проектів. Аспекти публічного управління, 2016. № 6–7 (32–33). С. 95–102.
47. Lessons learned on donor support to decentralisation and local governance. DAC evaluation series, OECD. 2004. 87 p.
48. Okland A. Gap analysis for incorporating sustainability in project management // Procedia computer science. 2015. № 64. P. 103–109.
49. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis // Social business. 2014. Vol. 4, № 1. P. 63–96.

### **Закони України та інші нормативно-правові акти**

50. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова КМУ від 18.03.2015 р. №196. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>
51. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 15.06.2021 р. № 150. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0931-21#Text>
52. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
53. Про затвердження Порядку та умов надання Субвенції з державного бюджету місцевим

бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад : Постанова КМУ від 16.03.2016 р. № 200. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF#n11>

54. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 р. № 724. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12#Text>
55. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>