



АНТИКОРУПЦІЙНІ СТУДІЇ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА

КУРС

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

2024/25



Цей навчальний курс став можливим завдяки фінансовій підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Зміст цього навчального курсу не обов'язково відображає погляди Міжнародного Фонду «Відродження».

Контактна інформація:

acrec.kma@gmail.com

Викладач курсу

Мазурок Анастасія

mazurok.anastasiya@gmail.com

ЗАГАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ: 3 ECTS

Заняття в аудиторії: 30 год. Із них: 7 лекцій (14 год) і 8 семінарських занять (16 год)

Самостійна робота слухачів курсу: 60 год.

Форма підсумкового оцінювання: залік.

Опис курсу:

Мета дисципліни – надати студентам необхідні знання та практичні навички для системного розуміння проектного менеджменту в сфері неприбуткових громадських організацій, зосереджуючись на специфіці антикорупційної діяльності. Сформувати практичні навички з розробки, планування, реалізації, моніторингу та оцінки проектів, залучення ресурсів, підготовки грантових заявок та ефективної реалізації проектів.

Студенти здобувають **знання про:**

- ▷ основні принципи, фази та інструменти проектного менеджменту.
- ▷ специфіку реалізації проектів у неприбутковому секторі.
- ▷ джерела фінансування ГО, їх особливості.
- ▷ методи оцінки ефективності проектів, моніторингу результатів.

Практичні навички:

- ▷ Розробляти логіку проекту (дерево проблеми, цілі, завдання, індикатори).
- ▷ Писати проектні заявки відповідно до конкретних потреб і вимог і типів проєктів.
- ▷ Планувати проєкт: терміни, ресурси, бюджет, ризики, команду.
- ▷ Організувати ефективну реалізацію проєктів та управління процесами.
- ▷ Використовувати сучасні інструменти проектного менеджменту, створювати основні документи для управління проєктом.
- ▷ Підбору, залучення, мотивації та координації роботи команди та ефективної комунікації в межах проєкту
- ▷ Проводити моніторинг і оцінку результатів проєктів.
- ▷ Готувати змістовну звітність проєкту.

Компетентності:

- ▷ Здатність до критичного аналізу суспільних проблем і пошуку дієвих проектних рішень.
- ▷ Здатність самостійно ініціювати, структурувати та управляти проєктами в ГО.
- ▷ Вміння адаптувати проєкти до змін зовнішнього середовища, включно з ризиками політичного, соціального чи безпекового характеру.
- ▷ Спроможність планувати та реалізовувати проєкти з урахуванням ризиків та ресурсів.

ПЕРЕЛІК ТЕМ КУРСУ

№	Тема	Форма	Зміни розкладу
1	ТЕМА 1. Вступ до проєктного менеджменту в ГО.	Лекція-дискусія	
2	ТЕМА 2. Ідентифікація проблеми та формування концепції проєкту	Лекція. Семінар-практикум.	
3	ТЕМА 3. Планування проєкту. Розробка логіко-структурної матриці (ЛСМ).	Лекція. Семінар-практикум.	
4	ТЕМА 4. Планування та управління ресурсами. Бюджетування і робота з бюджетом.	Лекція. Семінар-практикум.	
5	ТЕМА 5. Види фінансування та залучення коштів. Етика, довіра, конфлікти інтересів.	Лекція-дискусія	
6	ТЕМА 6. Управління командами та комунікація в проєкті	Лекція-дискусія	
7	ТЕМА 7. Виконання та контроль проєкту. Інструменти управління проєктами	Лекція. Семінар-практикум.	
8	Тема 8. Практичне створення, написання та адаптація проєктів.	Семінар-практикум.	

Веб-сайт курсу

Програма, анонси та навчальні матеріали будуть розміщені на веб-сайті АСРЕС: <https://acrec.org.ua/>

ПРАВИЛА ТА ВИМОГИ КУРСУ:

Лекції, дискусії та case-study:

Слухачі повинні брати активну участь у дискусіях, а також бути готовими до виконання завдань протягом заняття. У разі внесення змін до вимог курсу про це буде зроблено усне оголошення та повідомлено через список розсилки. Студенти особисто відповідальні за обізнаність щодо цих змін, навіть якщо були відсутні на занятті. Будь ласка, не запізнюйтеся на заняття, під час лекцій вимикайте мобільні телефони. Список розсилки групи: куратори курсу будуть робити оголошення через розсилку. Ви особисто відповідальні за ознайомлення з цими оголошеннями.

Список розсилки групи:

Куратори курсу робитимуть оголошення через розсилку. Ви особисто відповідальні за ознайомлення з цими оголошеннями.

Правила листування ел. поштою:

Прохання надсилати ел. листи лише в таких випадках:

- ▷ 1) щодо призначення додаткової індивідуальної консультації;
- ▷ 2) повідомлення про відсутність на занятті та причини;
- ▷ 3) прохання надіслати ще раз анонси, зміни до програми, розкладу чи інші додаткові матеріали курсу.

Прохання ставити питання щодо роз'яснення матеріалів курсу, процедур занять чи підсумкового контролю після занять, або під час індивідуальних консультацій.

Отримання додаткових балів

Курс не передбачає можливості будь-яких додаткових форм завдань для отримання додаткових балів, крім тих, що передбачає програма.

Правила поведження на заняттях:

Обговорення та дискусії під час занять повинні бути жвавими та цікавими, але прохання висловлювати Ваші коментарі ввічливо. Будь ласка, виявляйте повагу до чужої точки зору і висловлюйте Вашу незгоду з аргументами інших коректно.

Етичні правила щодо написання робіт:

Усі студенти повинні особисто працювати над проектом; співпраця з іншими студентами передбачається в межах виконання спільного проекту. Студенти зобов'язанні робити посилання у роботі на використані джерела; використання публікацій, досліджень без посилань вважається плагіатом. Плагіат є недопустимим та призведе до втрати права отримати кредити за курс.

ПОЛІТИКА ДОБРОЧЕСНОСТІ

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-iaкости-osvitnoi-diialnosti-ta-iaкости-vyshchoi-osvity/71-normatyvni-dokumenty

Оцінювання знань та вмінь студентів. Шкала оцінювання знань:

Шкала	Оцінка за національною шкалою	Визначення
A 91-100	відмінно	Дуже високий рівень знань із незначними помилками
B 81-90	добре	Дуже добре; більше ніж середній рівень знань, але з деякими помилками
C 71-80	добре	Добре; загалом гарна робота, але є достатня кількість помітних помилок
D 66-70	задовільно	Задовільно; але із значними недоліками
E 60-65	задовільно	Достатньо; досягнуті мінімальні критерії
F 30-59	незадовільно	Незадовільно; потрібна деяка додаткова робота
F 0-29	незадовільно	Неприйнятно; потрібна значна додаткова робота

Умови визначення навчального рейтингу:

Вид роботи	Кількість за семестр	Максимальна кількість балів за виконану роботу
Участь у лекціях, практикумах та семінарах та участь у тематичних дискусіях під час занять	10	до 2-х балів за 1 заняття, до 20 балів максимум за змістовну включеність в обговорення
Розробка власного дерева проблеми та опис теорії змін проекту (домашня самостійна робота)	1	до 15 балів
Розробка ризик-матриці проекту після 1 кварталу його реалізації при настанні форс-мажору, ретельний опис необхідних управлінських рішень та змін	1	до 15 балів
Комплексне написання гарантованої заявки на вланий проект, включаючи бюджет проекту (домашня письмова фінальна робота)	1	до 50 балів за умови якісного, повного виконання завдання у відповідності до критеріїв обраного проекту
Сукупний рейтинг		100 балів

План курсу

**Проектний менеджмент у
громадських організаціях**

ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГО.

План:

Лекція-дискусія про те, що таке проєктний менеджмент.

- Навіщо нам проєкти?
- Визначення проєкту та його елементів. Системне бачення проєкту.
- Ініціація проєкту.
- Життєвий шлях та процеси управління проєктом.
- Особливості управління проєктами в неприбуткових організаціях.
- Виклики та можливості для антикорупційних ГО.
- Адвокаційні проєкти: як відрізняються від сервісних.

ТЕМА 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМИ ТА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЄКТУ

План:

Лекція. Семінар-практикум. Побудова власних дерев проблеми і їх обговорення.

- Дерево проблеми.
 - ▷ Класичний метод «Дерева проблем»
 - ▷ Mind Mapping
 - ▷ Fishbone Diagram (Діаграма Ішікави, «риб'ячий скелет»)
 - ▷ 5 Whys (Метод «5 Чому?»)
 - ▷ Програмне забезпечення для візуалізації
- Аналіз потреб та матриця зацікавлених сторін.
- Інструменти оцінки: SWOT, PEST(LE)+G.
- Постановка SMART-цілей.
- Логічна структура проєкту.

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ. РОЗРОБКА ЛОГІКО-СТРУКТУРНОЇ МАТРИЦІ (ЛСМ).

План:

Лекція. Семінар-практикум. Опис теорії змін та плану реалізації проєкту.

Семінар-практикум. Робота з шаблонами ЛСМ, які використовуються великими донорами. Розробка системи моніторингу

- Теорія змін проєкту - що це і які способи розробки.
- Побудова логіко-структурної матриці.
- Impact. Outcomes. Outputs.
- Індикатори досягнення цілей.
- Методи моніторингу та оцінки.
- Визначення ключових ризиків та стратегій їх мінімізації.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ. БЮДЖЕТУВАННЯ І РОБОТА З БЮДЖЕТОМ.

План:

Лекція. Семінар-практикум. Робота з проектуванням бюджету проєкту, моніторинг цін.

- Основи складання бюджету проєкту.
 - ▷ Принципи дозволених витрат і основні вимоги фінансуючих сторін.
 - ▷ Доходи та витрати, основні правила, як планувати в проєкті.
 - ▷ Прямі та непрямі витрати, правила розподілу витрат.
- Фінансові питання, які потрібно контролювати нефінансовому менеджеру.
- Як скласти графік виконання та погодити графік фінансування.
- Планування бюджету за видами витрат (зокрема, наприклад, заробітна плата, залучені консультанти, витрати на закупівлі, витрати на відрядження, робота за субгрантингом; витрати на заходи тощо).
- Прозорість та підзвітність у фінансовому менеджменті.
- Кейси «бюджетних провалів»: що буває, коли не враховано інфляцію, логістику, перекази, ПДВ.
- Контроль витрат та фінансовий моніторинг.
- Оцінка ризиків та розробка антикризових стратегій.

ТЕМА 5. ВИДИ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ. ЕТИКА, ДОВІРА, КОНФЛІКТИ ІНТЕРЕСІВ.

План:

Лекція-дискусія

- ⦿ Різні види джерел фінансування неприбуткових організацій.
- ⦿ Краудфандинг.
- ⦿ Етичні стандарти в управлінні проектами.
- ⦿ Конфлікт інтересів: як його уникати.
- ⦿ Побудова системи внутрішнього контролю.
- ⦿ Публічна звітність: як формувати довіру до ГО.
- ⦿ Взаємодія з донорами.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ПРОЄКТІ

План:

Лекція-дискусія

- ⦿ Що таке команда проєкту.
- ⦿ Основи командної роботи.
- ⦿ Здорова взаємодія в командах: різниця, ознаки, правила.
- ⦿ Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація.
- ⦿ Управління конфліктами.

ТЕМА 7. ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

План:

Лекція. Семінар-практикум. Формування плану змін проєкту. Основи Agile та Waterfall.

- Інструменти проєктного контролю.
- Автоматизація процесів у проєктному менеджменті (Trello, Notion, Asana, Worksection).
- Використання аналітичних інструментів.
- Управління змінами у проєкті.
- Оцінка ефективності та звітність
- Методи оцінювання проєктів.
- Використання отриманих результатів для покращення майбутніх проєктів.

ТЕМА 8. ПРАКТИЧНЕ СТВОРЕННЯ, НАПИСАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПРОЄКТІВ.

План:

Семінар-практикум. Колективний аналіз типових помилок у реальних заявках.

Семінар-практикум. Пітчінг власних проєктів

МАТЕРІАЛИ ТА ЛІТЕРАТУРА

- 👁️ PM4NGOs. Project DPro: The Guide. PM4NGOs, 2019. URL: <https://www.pm4ngos.org/project-dpro>.
- 👁️ Kerzner H. "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling". 2022.
- 👁️ European Commission "Project Cycle Management Guidelines".
- 👁️ UNDP "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results" <https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>.
- 👁️ Bourne, Lynda. Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management. CRC Press, 2015.
- 👁️ Burke, Rory. Project Management: Planning and Control Techniques. Wiley, 2013.
- 👁️ Тема 1:
- 👁️ Association for Project Management (APM). APM Body of Knowledge. 7th ed., APM Publishing, 2019.
- 👁️ Internews. Project Management Guide for NGOs. Internews, 2021. URL: <https://internews.org>.
- 👁️ Тема 2
- 👁️ GIZ. Results-Based Monitoring Guidelines. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2016. URL: <https://www.giz.de>.
- 👁️ UNICEF. Programme Policy and Procedure Manual: Programme Operations. UNICEF, 2014.
- 👁️ Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed., Jossey-Bass, 2018.
- 👁️ Тема 3:
- 👁️ UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. United Nations Development Programme, 2009. URL: <https://www.undp.org/publications>.
- 👁️ OECD. Quality Standards for Development Evaluation. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010.
- 👁️ USAID. Logical Framework Approach Guidebook. United States Agency for International Development, 2011.
- 👁️ Тема 4:
- 👁️ Humentum. Financial Management Essentials for NGOs. Humentum, 2020. URL: <https://www.humentum.org>.
- 👁️ USAID. Managing Your Grant: A Toolkit for NGOs. USAID Learning Lab, 2021. URL: <https://usaidlearninglab.org>.
- 👁️ Тема 5:
- 👁️ Anderson, Eric S., and Carlson, Mim. Winning Grants Step by Step: The Complete Workbook for Planning, Developing and Writing Successful Proposals. 4th ed., Jossey-Bass, 2016.
- 👁️ GlobalGiving. How to Write a Grant Proposal. GlobalGiving Learning Center, 2022. URL: <https://learn.globalgiving.org>.
- 👁️ ІСАР Єднання. Публікації для громадських організацій. URL: <https://ednannia.ua>.
- 👁️ Тема 6.
- 👁️ Lencioni, Patrick. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass, 2002.
- 👁️ Edmondson, Amy C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass, 2012.
- 👁️ Тема 7.
- 👁️ BetterEvaluation. Monitoring and Evaluation Resources. BetterEvaluation, 2022. URL: <https://www.betterevaluation.org>.
- 👁️ World Bank. Monitoring and Evaluation Toolkit for NGOs. World Bank, 2015.
- 👁️ Додаткова література:
- 👁️ Про організаційний розвиток простою мовою <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/pro-orhanizatsiynuu-rozvytok-prostoju-movoyu>
- 👁️ Девід Камачо Колон, Сергій Аверков, Стратегія в твоїй кишені // Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Strategy-in-your-pocket_UKR.pdf
- 👁️ Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: Пер. з англ / Джон М. Брайсон, – Львів: Літопис, 2004, – 352 с.
- 👁️ A Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes <https://gsdrc.org/document-library/a-theory-of-change-a-thinking-and-action-approach-to-navigate-in-the-complexity-of-social-change-processes/>
- 👁️ Корисні посилання з грантовими можливостями:
- 👁️ <https://www.prostir.ua/>
- 👁️ <https://gurt.org.ua/grants/>
- 👁️ <https://www.irf.ua/grants/contests/>
- 👁️ <https://euaci.eu/>
- 👁️ <https://eef.org.ua/konkursy-grantiv/>
- 👁️ <https://eurodesk.eu/about/>
- 👁️ <https://www.ned.org/apply-for-grant/en/>
- 👁️ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
- 👁️ <https://www.opensocietyfoundations.org/grants>
- 👁️ <https://www.gmfus.org/grants>
- 👁️ <https://ednannia.ua>

#acrecstudy

Київ