



# АНТИКОРУПЦІЙНІ СТУДІЇ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА

КУРС

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

2025/26



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

### Викладач курсу

Мазурок Анастасія

mazurok.anastasiya@gmail.com

## Опис курсу:

**Мета дисципліни** – надати студентам необхідні знання та практичні навички для системного розуміння проєктного менеджменту в сфері неприбуткових громадських організацій, зосереджуючись на специфіці антикорупційної діяльності. Сформувані практичні навички з планування, реалізації, управління і ходом втілення проєкту, моніторингу та оцінки проєктів, ефективної їх реалізації.

Студенти здобувають **знання про:**

- ▷ основні принципи, фази та інструменти проєктного менеджменту;
- ▷ специфіку реалізації проєктів у неприбутковому секторі;
- ▷ джерела фінансування ГО, їх особливості;
- ▷ методи оцінки ефективності проєктів, моніторингу результатів;
- ▷ формування і управління командою;
- ▷ бюджетування і управління бюджетом проєкту.

**Практичні навички:**

- ▷ Розробляти логіку проєкту (дерево проблеми, цілі, завдання, індикатори).
- ▷ Створювати проєктні 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 проєктного 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.
- ▷ Доводити проєкти до оптимального результату.
- ▷ Готувати змістовну звітність проєкту.

**Компетентності:**

- ▷ Здатність до критичного аналізу суспільних проблем і пошуку дієвих проєктних 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 1-2. Вступ до проєктного менеджменту в ГО. Ідентифікація проблеми та формування концепції проєкту	Лекція-дискусія	
2	ТЕМА 3-4. Планування проєкту. Розробка логіко-структурної матриці (ЛСМ). Бюджет проєкту	Лекція.	
3	ТЕМА 5-6. Управління командами та комунікація в проєкті	Семінар-практикум.	
4	ТЕМА 7-8. Виконання та контроль проєкту. Інструменти управління проєктами	Лекція.	
5	Тема 9-10. Практичне створення, написання та адаптація проєктів.	Семінар-практикум.	

## Веб-сайт курсу

Програма, анонси та навчальні матеріали будуть розміщені на веб-сайті ACREC: <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. Студенти особисто відповідальні за обізнаність щодо цих змін, навіть якщо були відсутні на занятті. Будь ласка, не запізнюйтеся на заняття. Список розсилки групи: куратори курсу будуть робити 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 виконання домашнього завдання;
- ▷ 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.

.....

.....

.....

## 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
Проміжне тестування	1	до 10 балів
Фінальне тестування	1	до 20 балів
Робота над заданими кейсами	5	до 5 за кожен кейс, до 25 балів за ефективні рішення і логічні, креативні, нестандартні, доречні пропозиції
Опис мети, завдання, цілі, проблеми, ризиків і планів власного проєкту	1	до 20 балів за фаховий виклад ключових складових проєктної заявки
Фінальне есе щодо управління проєктами	1	до 30 балів за умови якісного, повного виконання завдання у відповідності до заданих критеріїв
<b>Сукупний рейтинг</b>		<b>100 балів</b>

**План курсу**

**Проектний менеджмент у  
громадських організаціях**

# ТЕМА 1-2. ВСТУП ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГО. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМИ ТА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЄКТУ

## 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.
- ☉ Impact. Outcomes. Outputs.
- ☉ Індикатори досягнення цілей. Методи моніторингу та оцінки.
- ☉ Особливості управління проєктами в неприбуткових організаціях.
- ☉ Виклики та можливості для антикорупційних ГО.
- ☉ Адвокаційні проєкти: як відрізняються від сервісних.
- ☉ Дерево проблеми.
- ☉ Класичний метод «Дерева проблем»
- ☉ Mind Mapping
- ☉ Fishbone Diagram (Діаграма Ішікави, «риб'ячий скелет»)
- ☉ 5 Whys (Метод «5 Чому?»)
- ☉ Аналіз потреб та матриця зацікавлених сторін.

# ТЕМА 3-4. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ. РОЗРОБКА ЛОГІКО-СТРУКТУРНОЇ МАТРИЦІ (ЛСМ). БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ

## План:

### Лекція. Опис теорії змін та плану реалізації проєкту. Семінар-практикум. Робота з шаблонами ЛСМ, які використовуються великими донорами.

- ☉ Теорія змін проєкту - що це і які способи розробки.
- ☉ Побудова логіко-структурної матриці.
- ☉ Інструменти оцінки: SWOT, PEST(LE)+G.
- ☉ Постанова SMART-цілей.
- ☉ Логічна структура проєкту.
- ☉ Визначення ключових ризиків та стратегій їх мінімізації.
- ☉ Основи складання бюджету проєкту.
- ☉ Принципи дозволеності 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.
- ☉ 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.
- ☉ Публічна звітність: як формувати довіру до ГО.
- ☉ Взаємодія з донорами.

## ТЕМА 5-6. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ПРОЄКТІ

### План:

**Проміжне оцінювання. Семінар-практикум. Лекція**

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

## ТЕМА 7-8. 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.
- ▶ Що...якщо? - як діяти в різних випадках. Сценарії і концепції прийняття рішення.
- ▶ Оцінка ефективності та звітність
- ▶ Методи оцінювання проєктів.
- ▶ Використання отриманих результатів для покращення майбутніх проєктів.

# ТЕМА 9-10. 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 1-2:**
  - ▷ 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>.
  - ▷ 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.
  - ▷ 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 3-4:**

- ▷ 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://usaidealarninglab.org>.
- ▷ 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 5-6.**

- ▷ П. Ленсіоні «П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог», 2022. (The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable by Patrick Lencioni)
- ▷ Edmondson, Amy C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass, 2012.

### 👁️ **Тема 7-8.**

- ▷ 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-orhanizatsiynny-rozvytok-prostoyu-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](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/>
- 👁️ Онлайн курс на платформі Зрозуміло! “Управління, що приносить результат” <https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-063+Nov2025/about>
- 👁️ **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>

## ЛЕКТОР КУРСУ

### **Анастасія Мазурок -**

заступниця виконавчого директора з операційної діяльності Transparency International.

#acrecstudy

Київ