

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
державного управління,
публічного адміністрування та
економічної політики
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи

 Каріна НЕМАШКАЛО



**МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)


Галузь знань **28 "Публічне управління та адміністрування"**
Спеціальність **281 "Публічне управління та адміністрування"**
Освітній рівень **третій (освітньо-науковий)**
Освітня програма **"Публічне управління та адміністрування"**

Статус дисципліни **вибіркова**
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:
к.е.н., доцент


Вікторія МЕЛЬНИК

Завідувач кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики


Наталія ГАВКАЛОВА

Гарант програми


Вікторія МЕЛЬНИК

Харків
2023

ВСТУП

Сучасний етап реформування української економіки вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління розвитком держави, регіонів, міст та галузей господарства. Формування кадрового корпусу управлінців нового покоління, із складу високоосвічених і висококваліфікованих спеціально підготовлених фахівців, демократичні механізми призначення управлінських кадрів і просування їх у кадровій ієрархії управлінських систем, є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, що постали сьогодні в Україні.

Базовим інструментом управління змінами в економіці є програми та проекти. Кожна програма є комплексом взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення масштабної цілі. Дослідження процесу та регулювання змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, складають суть управління проектами.

Потенціалом підвищення ефективності реалізації національних проектів і програм має стати державна система управління проектами, що передбачає різноаспектну та відредаговану методологію запуску та ведення проектів; єдине розуміння відповідальності та повноважень учасників проектної діяльності; дозволяє сформувати єдину картину проектів, наскрізну звітність за ними тощо. Професійне застосування інструментів, методів та технологій управління проектами дозволить державним установам забезпечити ефективність проектної діяльності в національних масштабах, зменшити витрати та виконати проект у встановлений термін.

Мета навчальної дисципліни – формування системи компетентностей щодо використання методів та інструментарію управління проектами в практиці публічного адміністрування.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння теоретичних основ проектного менеджменту;
- вивчення та використання основних інструментів управління проектами в практиці публічного адміністрування.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління проектами в публічному адмініструванні.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, методи та інструменти управління проектами в публічному адмініструванні.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH1	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH2	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH3	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH6	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH8	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH10	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12
PH11	ЗК4, ЗК5, ЗК6, СК5, СК6, СК12

де, ЗК4. Здатність переосмислювати наявне і створювати нове цілісне знання в професійній сфері та розв'язувати складні соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми.

ЗК5. Здатність ініціювати дослідницько-інноваційні проекти та автономно працювати під час їх реалізації.

ЗК6. Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво.

СК5. Здатність визначати, науково обґрунтовувати та критично оцінювати стратегічні напрями розвитку територій на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

СК6. Здатність ініціювати, організувати та управляти інноваційними проектами на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

СК12. Здатність до розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління та адміністрування.

PH1. Знати наукові концепції (теорії), термінологію, історію розвитку та сучасний стан наукових знань, ідентифікувати теоретичні й практичні проблеми з публічного управління та адміністрування.

PH2. Знати та дотримуватися основних засад академічної доброчесності у науковій і освітній (педагогічній) діяльності.

PH3. Знати та уміти застосовувати загальні та спеціальні методи наукового пізнання, закони, закономірності та принципи управління для розв'язання проблем публічного управління та адміністрування.

PH6. Уміти визначати, оцінювати й обґрунтовувати пріоритетні напрями сталого розвитку на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

PH8. Уміти готувати проектні запити на фінансування наукових досліджень, розробляти програмні документи (стратегії, програми, концепції) виходячи із аналізу зарубіжного досвіду, оцінки правового і ресурсного забезпечення та добору адекватних механізмів розвитку публічного управління та адміністрування.

PH10. Уміти адаптувати й застосовувати сучасні моделі/підходи до управління та адміністрування, а також міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації організаційних структур управління на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

PH11. Уміти отримувати науково-прикладні результати, які сприяють розв'язанню сучасних проблем в стратегічному розвитку територій на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проектного менеджменту

Тема 1. Загальна характеристика проектного менеджменту.

1.1. Сутність проектної діяльності.

Сутність проектної діяльності. Специфічні ознаки проекту. Класифікація проектів.

1.2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.

Еволюція управління проектами. Потрійне обмеження в управлінні проектами. Основні завдання управління проектами.

1.3. Цілі і процеси в управлінні проектами.

Головні цілі управління проектами. Підходи до управління проектами. Класичний підхід. Функції менеджменту за класичним підходом. Управління проектом як циклом вирішення проблеми. Фази життєвого циклу проектного менеджменту.

Тема 2. Методичні основи планування і контролю проекту.

2.1. Місце і функції планування та контролю в управлінні проектами.

Поняття планування проекту. Основні завдання планування і контролю проекту. Причини, що спричиняють труднощі в процесах планування і контролю.

2.2. Види планів.

Види планів: концептуальний, стратегічний, тактичний (поточний і оперативний). Етапи планування проектів.

2.3. Інтегрований підхід до управління, планування і контролю.

Сучасні тенденції в плануванні та контролі проектів. Інтегрований підхід. Інтеграція календарного планування, ресурсів і витрат. Інтеграція планування і контролю. Інтеграція з організацією (організаційні структури, підрозділи). Інтеграція усіх інформаційних систем проекту. Інтеграція з системою управління персоналом.

Тема 3. Основні форми організаційної структури проектів.

3.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.

Створення організаційної структури проекту. Шляхи формування проектної групи: функціональний та цільовий.

3.2. Основні форми проектних структур.

Форми зовнішніх організаційних структур. Основні форми внутрішньої структури. Проектна команда. Матрична форма організації проектів. Функціональна матриця. Балансова матриця. Проектна матриця. Контрактна матриця. Гібридна організаційна структура проекту. Структура модульного зв'язку. Переваги і проблеми матричної структури. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.

Тема 4. Структуризація проекту.

4.1. Сутність і функції структуризації проекту.

Структуризація проекту. Робоча структура проекту (Work Breakdown Structure – WBS). Організаційна структура проекту (Organization Breakdown Structure – OBS). Затратна структура проекту (Cost Breakdown Structure – CBS).

4.2. Односпрямована структуризація – створення робочої структури проекту.

WBS – робоча структура проекту. Основні принципи застосування WBS. Основні етапи розробки WBS. Принципи формування рівнів WBS: за продуктами або субпроектами; за фазами проекту; за місцем виконання робіт; за центрами затрат. Структура робочого пакету.

4.3. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.

Двоспрямована структуризація. Організаційна структура проекту (OBS). Види структурних одиниць проекту залежно від його розмірів. Облік затрат. Система кодування. Кодування WBS. Кодування OBS. WBS-словник або CTR-каталог.

4.4. Трьохспрямована структура проекту.

Трьохспрямована структура проекту. Структура затрат (Cost Breakdown Structure – CBS). Алгоритм створення CBS.

Тема 5. Сітьове і календарне планування проекту.

5.1. Загальна характеристика і види сіткових графіків.

Сітьове і календарне планування: їх роль та переваги. Сутність сіткового планування. Сітковий графік. Робота (операція). Логічні зв'язки між операціями. Стрілчасті графіки. Графіки передування. Тривалість роботи. Календар проектних робіт.

5.2. Графіки передування: порядок побудови і показники.

Основні кроки побудови й обчислення параметрів сіткового графіка. Визначення переліку й послідовності виконання робіт. Графічна побудова сіткового графіка. Означення тривалості робіт. Визначення ранніх термінів початку і закінчення проектних робіт шляхом «прямого проходження». Визначення пізніх термінів початку і завершення робіт «зворотним проходженням». Визначення критичного шляху і запасу часу по роботах.

5.3. Особливості стрілчастих графіків.

Розміщення параметрів на стрілчастому графіку. Фіктивні роботи. Методика обчислення параметрів стрілчастого графіка.

5.4. Методи скорочення тривалості виконання проекту.

Оптимізація сіткового графіка. Методи скорочення тривалості робіт. Визначення можливих напрямів й наслідків скорочення тривалості проектних робіт. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.

5.5. Календарне планування проектів.

Визначення календарних дат виконання всіх робіт. Календарний графік. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків: табличний, діаграмний. Діаграма Гантта.

Тема 6. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету.

6.1. Оцінка і планування ресурсів.

Поняття ресурсів в проекті. Оцінка обсягу необхідних ресурсів. Визначення потреби у людських ресурсах.

6.2. Побудова ресурсних гістограм.

Календар та обсяги наявних ресурсів. Гістограма потреби в ресурсах. Календарний графік потреби в ресурсі. Діаграма потреби в ресурсі. Надлишок ресурсів.

6.3. Моделювання і календарне планування ресурсів.

Згладжування ресурсних гістограм. Визначення джерел інформації про ресурси. Встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів. Розподіл ресурсів після визначення пріоритетів. Базові методи розподілу ресурсів: послідовний і паралельний. Планування в умовах обмежених ресурсів. Планування в умовах обмеженого часу.

6.4. Планування витрат.

Головні цілі планування витрат: необхідність здійснення контролю; визначення життєздатності проекту; одержання фінансування; розподіл ресурсів; оцінка тривалості робіт; підготовка тендерів. Калькулювання. Концептуальна оцінка. Оцінка доцільності. Остаточна оцінка. Види проектних витрат: прямі, непрямі (накладні), постійні, змінні. Структура витрат: трудові витрати, матеріальні витрати, вартість устаткування, витрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень, субконтракти, витрати на управління, накладні та управлінські витрати, виплати і податки. Складання кошторисів на роботи. Методи оцінки витрат. Обчислення витрат з урахуванням інфляції. Календарне планування витрат. Бананоподібна крива розподілу бюджету проекту в часі.

Тема 7. Управління персоналом у проектах.

7.1. Лідерство. Роль менеджера проекту.

Поняття лідерства. Роль менеджера проекту. Головна мета управління персоналом проекту. Основні сфери управління персоналом у проектах. Лідерство проектного менеджера. Критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту. Найважливіші риси для менеджерів проектів.

7.2. Команда проекту.

Поняття команди проекту. Розвиток команди і групової роботи. Переваги групової роботи. Цілі створення проектної команди. Основні організаційні завдання побудови проектної команди. Етапи створення команди. Оцінювання ефективності діяльності команди.

7.3. Мотивація персоналу.

Поняття мотивації. Сучасні теорії мотивації. Ефективна модель мотивації персоналу у проектах.

Змістовий модуль 2. Управління проектами в публічному адмініструванні

Тема 8. Управління проектами як засіб реалізації публічної політики.

8.1. Публічна політика у форматі проекту: дефініції та інструменти.

Поняття публічної політики. Публічний сектор. Призначення публічної політики. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами. Трикутник дійових осіб публічної політики. Модель проблемного поля у ході формулювання проблеми публічної політики. Процес винесення проблеми на урядовий порядок денний. Модель причинності. Поняття проекту і програми у публічній сфері.

8.2. Сутність управління проектами у публічній сфері.

Основні характеристики проекту. Типи проектів у публічній сфері. Методологія управління проектним циклом, прийнята Європейською комісією.

Тема 9. Управління проектним циклом.

9.1. Теоретичні основи управління проектним циклом.

Сутність управління проектним циклом. Типові проблеми, що зустрічаються у процесі розроблення проектів і програм. Переваги застосування методології управління проектним циклом. Базові принципи методології управління проектним циклом.

9.2. Характеристика основних етапів проектного циклу.

Основні етапи проектного циклу: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, моніторинг і оцінювання.

Тема 10. Інструменти проектного циклу.

10.1. Принципи забезпечення якості проектного циклу.

Основні принципи забезпечення якості проектного циклу. Принцип доречності (актуальності). Принцип здійсненності. Принцип сталості проекту.

10.2. Інтегрований підхід до управління проектним циклом.

Сутність інтегрованого підходу до управління проектним циклом. Узгодженість цілей та логічної структури проекту. Узгодження плану робіт із ресурсами і видатками у розрізі результатів. Узгодження плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту. Узгодження плану робіт і моніторингу. Об'єднання і координація всіх інформаційних систем проекту. Загальна інтеграція із системою управління персоналом.

10.3. Логіко-структурний підхід до управління проектним циклом.

Сутність логіко-структурного підходу до управління проектним циклом. Фази логіко-структурного підходу: аналіз і планування. Характеристика етапів фази аналізу: аналіз учасників, аналіз проблеми, аналіз цілей та аналіз стратегії. Основні етапи фази планування: логічна структуризація проекту, планування діяльності, планування ресурсів.

10.4. Логіко-структурна матриця.

Модель логіко-структурної матриці. Термінологія, що використовуються у логіко-структурній матриці.

Тема 11. Контроль виконання проекту.

11.1. Модель планування і контролю проекту.

Взаємозв'язок планування і контролю проектів. Модель планування і контролю проекту, її елементи. Визначення проекту: створення WBS. Система оцінки WBS. Планування: організації; систем; кодування; CTR-каталог; календарні, ресурсні та витратні плани. Виконання і контроль: збір інформації; аналіз; оцінка; звітування; прийняття рішень і виконання. Система контролю за змінами.

11.2. Методи аналізу виконання проекту.

Аналіз перебігу виконання проекту. Аналіз відхилень. Метод скоригованого бюджету. Визначення показників виконання проекту за допомогою S-подібних кривих.

11.3. Прогнозування остаточних витрат.

Методи прогнозування остаточних витрат: на основі середнього індексу за всіма роботами на певну дату; на основі середнього індексу за підрозділом; на основі середнього індексу елемента WBS на певну дату.

11.4. Звітування і контроль за змінами.

Принципи побудови системи звітування. Контроль за змінами у проекті. Зміни у конструкції або обсягу проекту на стадії розроблення. Пізні зміни у конструкції. Зміни на вимогу безпеки або законодавства. Зміни для підвищення прибутковості та фінансової віддачі від проекту. Зміни – значна сфера конфліктів. Завдання, що вирішує система контролю за змінами.

Тема 12. Управління ризиками в проектах.

12.1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків.

Чинники, що впливають на процеси прийняття рішень в управлінні здійсненням проектів. Сутність управління ризиками. Ризик у проектному менеджменті. Два види ризику, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту: систематичний і несистематичний. Склад систематичних і несистематичних ризиків. Класифікація ризиків за тривалістю дії; за мірою впливу на фінансовий стан; за можливістю усунення; за мірою впливу на зміну реальних активів.

12.2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.

Причини виникнення проектних ризиків. Поетапна (пофазова) оцінка ризиків. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проекту. Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків проектів. Технічні ризики. Політичні ризики. Маркетингові ризики. Фінансові ризики.

12.3. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів.

Мета аналізу ризику. Види аналізу ризику: якісний; кількісний. Експертний аналіз ризиків. Процедура експертної оцінки ризику. Метод «дерева рішень». Метод аналізу чутливості. Метод сценаріїв. Метод Монте-Карло.

12.4. Управління проектними ризиками.

Методи зниження ризиків: розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцям); резервування коштів на покриття непередбачених витрат; зниження ризиків у плані фінансування; страхування. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Можливі реакції на зміни умов реалізації проекту.

Тема 13. Управління якістю проектів.

13.1. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.

Якість у контексті проекту. Ключові аспекти якості. Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів. Якість розробки і планування проекту. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Відповідність цілям проекту. Відповідність вимогам споживачів. Якість продукту проекту, елементи, що її забезпечують. Чітка специфікація. Використання певних стандартів і досвіду. Залучення кваліфікованого персоналу. Аудиторські перевірки.

13.2. Система управління якістю проекту.

Основні принципи, на яких базується сучасний менеджмент якості проекту. Основні складові управління якістю проекту. Структура системи управління якістю проекту. Планування якості проекту. Політика у сфері якості. План якості проекту (або програма забезпечення якості проекту). Система управління якістю. Забезпечення якості проекту. Результати контролю показників якості. Аудит якості. Заходи для поліпшення якості. Контроль якості проекту. Методи та засоби контролю якості проекту: інспекція (перевірка); графіки контролю (контрольні карти); діаграми Парето; статистичні методи; графіки потоків; аналіз тенденцій. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

13.3. Витрати на забезпечення якості проекту.

Витрати на попередження проблем з якістю. Витрати на оцінку і контроль якості. Внутрішні втрати внаслідок низької якості. Зовнішні втрати внаслідок низької якості.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1	Практичне завдання "Місце та роль дисципліни "Методологія управління проектами в публічному адмініструванні" в системі навчальних дисциплін"
Тема 2. Практичне завдання 2	Кейс "Визначення основних осіб-учасників проекту"

Тема 3. Практичне завдання 3	Кейс "Аналіз проблем та побудова "дерева проблем" проекту". Визначення цілей проекту та побудова "дерева цілей"
Тема 4. Практичне завдання 4 Практичне завдання 5	Практичне завдання "Ідентифікація проекту. Розроблення логіко-структурної матриці проекту"/ Практичне завдання "Структуризація проекту. Розроблення робочої, організаційної та затратної структури проекту"
Тема 5. Практичне завдання 6	Практичне завдання "Розроблення графіка робіт проекту"
Тема 6. Практичне завдання 7	Практичне завдання "Планування ресурсів і видатків проекту. Розроблення бюджету проекту"
Тема 7. Практичне завдання 8 Практичне завдання 9	Практичне завдання "Розроблення матриці відповідальності проекту". Практичне завдання "Аналіз проблем формування проектної команди"
Тема 8. Практичне (семінарське) заняття 1	Семінарське заняття за темою: "Управління проектами як засіб реалізації публічної політики"
Тема 9. Практичне завдання 10	Практичне завдання "Формулювання проектної ідеї та опис проекту в публічній сфері"
Тема 10. Практичне завдання 11	Практичне завдання "Використання інструментів проектного циклу при розробці проекту в публічній сфері"
Тема 11. Практичне завдання 12	Практичне завдання "Контроль виконання проекту в публічній сфері"
Тема 12. Практичне завдання 13	Практичне завдання "Управління ризиками проекту в публічній сфері"
Тема 13. Практичне завдання 14	Практичне завдання "Самооцінювання забезпечення якості проекту в публічній сфері"

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 13	Вивчення лекційного матеріалу та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 - 13	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Тема 2, 7	Підготовка презентацій
Тема 8	Написання есе
Тема 1 - 13	Підготовка до поточного контролю

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-6, 9-11, 13), проблемна лекція (Тема 7, 8, 12), семінар-дискусія (Тема 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-13)).

Практичні (практична робота (Тема 1-7, 9-13), есе (Тема 8), кейс-метод (Тема 2, 3)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі диференційованого заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: завдання за темами (40 балів), есе (10 балів), презентація (10 балів) поточна контрольна робота (10 балів), колоквіум (30 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с.

2. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 372 с. Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14611>

3. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 432 с.

4. Петренко Н. О. Управління проектами : навч. посіб. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 244 с.

5. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с.

Додаткова

6. Bezus P., Gavkalova N., Mashchenko M., Grudtsyna Y., Bazko A., Moiseyeva L. Project management as a technology for optimizing resources in terms of reforming socio-economic relations: the experience of the EU. Ad Alta : journal of interdisciplinary research. – 2022. – № 12(1), XXV. – PP. 67 – 72. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/23035>

7. Labunska S., Gavkalova N., Pylypenko A., Prokopishyna O. Cognitive instruments of public management accountability for development of national innovation system. Public Policy and Administration. – 2019. – 19(3). – p. 114-124. Режим доступу: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/5239>

8. Smalskys V., Gavkalova N., Babenko K., Zolenko A. Efficiency of the stakeholder interaction in the context of ensuring sustainable territorial development. Problems and Perspectives in Management. – 2020. – 18(2). – p. 340-349. Режим доступу: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13688/PPM_2020_02_Smalskys.pdf

9. Гавкалова Н. Л. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 376 с. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24878>

10. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 11. – С. 82 – 85.

11. Мельник В. І. Ensuring the development of the national economy as a means of effective implementation public management in Ukraine in conditions of digitization / Г. М. Шумська, В. І. Мельник // Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. – № 2 (8). – С. 70-83. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29046>

12. Мельник В. І. Визначення напрямів розвитку національної економіки в умовах реформ на основі забезпечення дієвого публічного управління в Україні / Г. М. Шумська, В. І. Мельник // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 102–107. – <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-102-107>

13. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі // Право та державне управління. – 2019. – № 2(35), т. 2. – С. 147 – 151.

14. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – Вип. 200. – С. 256 – 264.

15. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів : навч. посіб. / В. М. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 20 с.

16. Проектний аналіз: навч. посібник / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 324 с.

17. Хігні Дж. Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. – 272 с.

Інформаційні ресурси

18. Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою». – Режим доступу : <http://rdpa.regionet.org.ua>

19. Міжнародна асоціація управління проектами. – Режим доступу : <https://www.ipma.world>

20. Українська асоціація управління проектами. – Режим доступу : <http://upma.kiev.ua>