

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



"ЗАТВЕРДЖУЮ"  
Заступник керівника  
(проректор з науково-педагогічної роботи)

  
М. В. Афанасьєв

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ  
робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань	усі
Спеціальність	усі
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	усі

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

вибіркова  
українська

Завідувач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки



Гавкалова Н. Л.

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2019

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

Протокол № 7 від 12.11.2019 р.

Розробник:

Гавкалова Н.Л., д.е.н., проф., зав. каф.державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки;

Золенко А. С., к.е.н., доц. кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки;

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## 1. Вступ

**Анотація навчальної дисципліни:** Розвиток менеджменту як науки та мистецтва управління за останнє сторіччя характеризується високим рівнем динамізму та призвів до виникнення принципово нових форм управління організаціями, серед яких однією з найактуальніших є проектна. Виникнувши як окрема форма організації управління, проектний менеджмент поступово привів до виникнення організацій, які безпосередньо зорієнтовані на реалізацію проектів у відповідних сферах діяльності. Одним із найпопулярніших прикладів таких сфер є розробка програмного забезпечення. Відповідно для успішного функціонування та подальшого розвитку таким підприємствам необхідно мати та реалізовувати власну концепцію управління, яка і знаходиться в основі дисципліни – «Управління проектно-орієнтованими організаціями». Навчальна дисципліна «Управління проектно-орієнтованими організаціями» складається з таких змістових модулів: науково-теоретичні засади управління проектно-орієнтованими організаціями, управління процесами планування проектної діяльності, прикладні аспекти управління проектно-орієнтованими організаціями.

В ході вивчення дисципліни студенти набувають базових знань з управління процесами проектного менеджменту за всіма головними напрямками: управління змістом, інтеграцією, часом, ресурсами, якістю, ризиками, закупками, зацікавленими сторонами. В результаті формуються навички розробки календарних планів, графіків, бюджетів, матриці ризиків, змін. Крім того студенти освоюють комплекс методів, які використовуються при управлінні проектами: морфологічний аналіз, аналіз силових полів, структурування робіт, матричний метод оцінки ризиків, причинно-наслідковий аналіз тощо. Отримані компетентності дають можливість студентам розробляти проекти в різних сферах господарювання, на підприємствах всіх форм власності та організаційно-правових форм.

Навчальна дисципліна «Управління проектно-орієнтованими організаціями» є вибірковою навчальною дисципліною для спеціальностей всіх форм навчання.

**Мета навчальної дисципліни:** формування знань і навичок щодо особливостей управлінської діяльності в проектно-орієнтованих організаціях.

Курс	<b>1М</b>	
Семестр	<b>1</b>	
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	<b>20</b>
	семінарські, практичні	<b>20</b>
Самостійна робота		<b>110</b>
Форма підсумкового контролю	<b>залік</b>	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Економіка підприємства	Формування проектної команди
Фінанси	Планування і виконання проектних дій
Менеджмент персоналу	Планування проектної діяльності
Економічний аналіз	Управління стратегічними змінами

## 2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Управляти життєвим циклом проекту	Ініціювати проект
	Розробляти статут проекту
	Визначати повний перелік робіт по проекту
	Встановлювати логічну та ефективну послідовність робіт проекту
	Оцінювати тривалість робіт, необхідних ресурсів, трудовитрат на виконання кожної з них
	Проводити моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю
	Управляти змінами та конфігурацією
	Контролювати виконання плану й умов фінансування
	Здійснювати моніторинг змісту проекту
	Вимірювати прогрес виконання робіт проекту
Управляти галузями знань за стандартами РМВОК®	Розробляти проектну документацію
	Розробляти опис змісту
	Формувати матрицю розподілу завдань та відповідальності
	Формувати організаційну структуру проекту
	Розробляти мережні та календарні графіки проекту
	Будувати графіки Ганта
	Оцінювати вартість проекту і будувати базовий графік вартості
	Розробляти бюджет проекту
	Формувати ефективну команду
	Розробляти стратегію управління персоналом проекту
	Планувати потребу у людських ресурсах
	Розробляти модель компетентності команди управління проектом
	Розробляти план управління якістю
	Розробляти діаграму Парето, діаграму розкиду, діаграму Ісікави
	Управляти комунікаціями
	Управляти конфліктами
	Планувати процедуру закупівель у проектах
	Планувати реакцію на ризики
	Планувати запобіжні заходи щодо ризиків проекту

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

Змістовий модуль 1. Науково-теоретичні засади управління проектно-орієнтованими організаціями

#### **Тема 1. Вступ до управління проектами**

##### *1.1. Базові поняття курсу.*

Сутність проекту, завдання управління проектом, типові ознаки проекту. Класифікація проектів за сукупністю критеріїв. Сутність інвестиційного проекту, програми та системи. Особливості стратегічного та оперативного управління проектами. Сутність життєвого циклу проекту: моделі та приклади. Оточення проекту.

##### *1.2. Процесний підхід до управління проектами.*

Стандарти управління проектами: Project Management Body of Knowledge (PMBoK®), «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M), Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). Проекція областей знань на групи процесів за PMBoK. Бізнес-процеси в управлінні проектами.

##### *1.3. Сутність життєвого циклу проекту.*

Моделі та приклади життєвого циклу проекту. Перехід між фазами. Рівень активності груп процесів УП. Перекриття процесів у часі. Схема взаємозв'язків процесів за фазами життєвого циклу.

#### **Тема 2. Ініціація та обґрунтування доцільності проекту**

##### *2.1. Мета, стратегія і методи управління проектами.*

Етапи здійснення стратегії проекту. Методи управління проектами. Основні етапи системного управління проектами. Цілі і результат проекту.

##### *2.2. Обґрунтування доцільності проекту.*

Проектний аналіз. Методи оцінювання проекту. Бізнес-план. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Ефективність інвестиційного проекту: основні визначення, оцінка, принципи Пріоритети проектного інвестування. Методи оцінки ефективності інвестицій.

##### *2.3. Основні форми організаційної структури проекту.*

Поняття організаційної структури управління проектом. Організація системи управління проектами. Вибір організаційної структури управління. Розробка і створення організаційної структури в системі управління. «Чисті» види організаційних структур проекту.

##### *2.4. Ініціалізація проекту.*

Список потреб. Аналіз здійсненності проекту. Аналіз вигід і витрат проекту. Розробка концепції і статусу проекту.

Змістовий модуль 2. **Прикладні аспекти управління проектно-орієнтованими організаціями**

#### **Тема 3. Планування проектних дій інтеграції та змісту проекту**

##### *3.1. Планування проектних дій інтеграції проектів.*

Суть процесів планування інтеграції в проекті. Особливості об'єктів управління. Структура основних проектних документів. Опис змісту проекту і план виконання проекту.

##### *3.1. Планування і виконання проектних дій управління змістом проекту.*

Визначення вимог до змісту проекту. Формування бачення продукту проекту. Розроблення опису змісту. Процеси планування змісту проекту. ідентифікація ключових подій (контрольних віх). Матриця розподілу завдань та відповідальності.

### *3.2. Структуризація проекту.*

Структуризація проекту як складова управління проектами. Сучасні напрямки структуризації проекту. Підходи до структуризації проекту, зокрема: побудова структури проекту на основі структури продукту; на основі життєвого циклу; на основі мети і завдань; на основі структури виконавців. Ієрархічна структура робіт проекту. Створення ієрархічної структури робіт (WBS): потреба у WBS, підходи до побудови WBS, визначення ієрархічних рівнів, створення WBS. Прийняття оптимальних рішень щодо вибору організаційної структури для виконання проекту в умовах невизначеності вихідної інформації.

## **Тема 4. Управління часом**

### *4.1. Планування строків здійснення проекту.*

Характеристика процесів планування часу. Постановка завдання календарного планування. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів. Завдання послідовності робіт (технологічні зв'язки між роботами проекту).

### *4.2. Сітьове планування.*

Визначення зв'язків робіт і побудова сітьового графіка. Процеси оцінювання тривалостей робіт проекту. Аналіз критичного шляху. Визначення тривалості проекту при невизначеному часу виконання операцій. Основні методи розрахунку параметрів сіткових моделей, зокрема: табличний, матричний, секторний, дробовий методи.

### *4.3. Календарне планування.*

Розрахунок розкладу робіт проекту. Побудова календарного плану проекту. Типові помилки планування і їхні результати. Оптимізація календарного плану. Побудова графіка Ганта. Суть планування за графіком Ганта. Відображення індивідуальних графіків виконавців проекту.

## **Тема 5. Процеси управління вартістю проекту**

### *5.1. Управління вартістю.*

Характеристика процесів планування вартості. Оцінювання вартості проекту. Структура вартості проекту. Побудова базового графіка вартості. Види витрат за проектом, зокрема: інвестиційні, операційні, фінансові витрати. Доходи від реалізації продукції проекту та чистий прибуток, а також – джерела фінансування проекту.

### *5.2. Управління ресурсами.*

Планування потреби в ресурсах проекту (формування вимог до ресурсів проекту, види ресурсів); призначення ресурсів роботам проекту (ресурсні профілі, матриця відповідальних); оптимізація ресурсів. Розподіл ресурсів. Процеси оцінювання ресурсів робіт. Побудова ресурсних гістограм.

### *5.2. Бюджетування проекту.*

Розробка бюджету проекту. Аналіз можливості реалізації проекту і оптимізація плану проекту. Фінансування за рахунок випуску акцій. Довгострокове боргове фінансування. Інші джерела фінансування проектів. Склад кошторисних витрат, зокрема: прямі витрати на оплату праці, на експлуатацію машин, на матеріали, накладні витрати, кошторисний прибуток.

## **Тема 6. Процеси управління персоналом проекту**

*6.1. Місце управління персоналом проекту в методології управління проектами.*

Система управління персоналом підприємства і проекту. Розроблення стратегії

управління персоналом проекту. Організація робочих місць у проектному офісі підприємства. Планування у проекті потреб у людських ресурсах. Методи найму і відбору персоналу проекту. План навчання. Аналіз доступності персоналу. Врахування стилів роботи працівників. Модель компетентності команди управління проектом. Управління трудовими ресурсами фази виконання проекту.

#### *6.2. Команда проекту.*

Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективною команди. Основні підходи формування і зразковий склад команди. Основні характеристики зформованої команди. Планування організації діяльності проектною командою.

### **Тема 7. Управління якістю в проектах**

#### *7.1. Суть управління якістю в проектах.*

Опис процесів управління якістю в проектах. Аспекти управління якістю в проектах. План управління якістю. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Стандарти ISO серії 9000. Стандарт ISO 21500.

#### *7.2. Інструменти управління якістю.*

Контрольний листок, гістограма, діаграма Парето, метод стратифікації (розширювання даних), діаграма розкиду (розсіювання); діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма), контрольна карта. Концепції “Загального управління якістю” та “Шість сигм”.

### **Тема 8. Управління проектними комунікаціями. Процеси планування закупівель і постачань.**

#### *8.1. Суть і принципи комунікацій проекту.*

Планування комунікацій проекту. Управління очікуваннями стейкхолдерів проекту. Перелік зацікавлених сторін проекту. Управління комунікаціями як процес «управління очікуваннями зацікавлених сторін». Конфлікти та їх вирішення. Комунікаційні технології. Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проекту. Технології групової комунікації в системі прийняття рішень.

#### *8.2. Процеси планування закупівель і постачань.*

Поняття закупівлі й контракту. Характеристика процесів планування проектних закупівель. Організація процесу і принципи проектних закупівель. Процедури проектних закупівель. Планування процедур закупівель у проектах. Планування запиту пропозицій. Запит пропозицій продавців. Відбір продавців. Адміністрування контрактів. Закриття контрактів. Організація і проведення торгів за проектами. Типи контрактів в проектній діяльності. Управління закупівлями проекту.

### **Тема 9. План управління ризиками проекту**

#### *9.1. Передбачення проектних ризиків та планування запобіжних заходів.*

Категорії ризиків, класифікація ризиків. Оцінка «портфельних ризиків». Визначення загроз щодо проекту. Планування запобіжних заходів.

#### *9.2. Управління ризиками.*

Функції ризиків та формування потенційних ризиків проекту; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків (оцінка ймовірності настання ризику; аналіз чутливості; аналіз сценаріїв; дерево рішень; імітаційне моделювання Монте-Карло); планування реакції на ризики (уникнення, страхування ризиків, диверсифікація ризиків, прийняття ризиків).

#### *9.3. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами.*

Поняття та види аутсорсингу. Аутсорсинг управління проектами. Офшоринг.

## **Тема 10. Процеси моніторингу і контролю виконання проекту. Завершення проекту**

### *10.1. Процеси моніторингу і контролю.*

Процеси моніторингу і контролю. Керівництво та управління виконанням проекту. Суть процесу контролю проекту. Вимоги до ефективного контролю. Моніторинг проекту. Моніторинг інтеграції проекту. Моніторинг змісту проекту. Контроль виконання плану і умов фінансування. Вимірювання прогресу виконання робіт проекту. Моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. Контроль якості проекту. Моніторинг і контроль закупок проекту. Моніторинг і управління ризиками. Моніторинг комунікацій проекту. Управління змінами. Управління конфігурацією.

### *10.2. Завершення проекту.*

Фаза завершення проекту. Закриття контрактів проектах. Постаудит проекту. Основні програмні продукти в управлінні проектами.

## **4. Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів урахує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів;

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі заліку відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- презентація результатів;
- експрес-опитування.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. Колоквиум – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі заліку. Залік – форма оцінювання підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;



ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляд виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. У процесі оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

**Лекційне заняття** представляє собою форму навчального заняття, за якої викладач організує систематичне, детальне та послідовне викладення теоретичного матеріалу з досліджуваної теми з використанням мультимедійного обладнання.

**Практичне заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, пропонує детальний розгляд окремих теоретичних положень дисципліни та формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Виконання **домашніх завдань** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Презентація** являє собою виступи студентів перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи звіту про виконання індивідуальних завдань та проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох та більше слухачів.

**Письмова контрольна робота** проводиться 2 рази за семестр та містить практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та оброблення, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення **колоквіуму** (2 рази за семестр), завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час заліку, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і

більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

### Розподіл балів за тижнями

Теми змістовного модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Домашні завдання	Презентація	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1	Тема 1	1 тиждень	1	2	–	–	–	–	3
	Тема 2	2 тиждень	1	1	–	4	–	–	6
	Тема 3	3 тиждень	1	1	–	4	–	–	6
Змістовий модуль 2	Тема 4	4 тиждень	1	1	–	3	5	–	10
	Тема 5	5 тиждень	1	–	–	5	–	15	21
	Тема 6	6 тиждень	1	1	–	–	–	–	2
	Тема 7	7 тиждень	1	1	–	5	–	–	7
	Тема 8	8 тиждень	1	1	–	5	–	–	7
	Тема 9	9 тиждень	1	1	–	5	5	–	12
	Тема 10	10 тиждень	1	–	5	5	–	15	26
<b>Усього</b>			10	9	5	36	10	30	100

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

## 5. Рекомендована література

### Основна та додаткова література:

1. Бушуєв С. Д. Управління проектами: Основи професійних знань і системи оцінювання компетенції проектних менеджерів / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) – К. : Ірідіум, 2006. – 208 с.
2. Дмитрієв І. А. Управління проектами / І.А.Дмитрієв, Г.В. Деділова, І. М. Кирчата та ін.: навчальний посібник. – Х.: ХНАДУ, 2013. – 236 с.
3. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практ. руководство / Ф. Грей Клиффорд, Эрик У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
4. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Дж. Коул.: пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
5. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
6. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич: пер. с англ. Е.В. Мамонтова; под ред. И. Неизвестного. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. – 729 с.
7. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту [Текст]: навч. посіб. для вузів / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова; під ред. В. В. Морозова. – К.: Таксон, 2009. – 468 с.
8. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд / Д.А. Новиков. – М.: Изд-во фит-мат. лит-ры, 2008. – 184 с.
9. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай [за заг. ред. Л. В. Ноздріної]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
10. О'Коннор, Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблемы / Дж. О'Коннор. – М.: Альбина Бизнес-Букс, 2006. – 256 с.
11. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК) – Project Management Institute, 2012. – 489 с. – (Американський національний стандарт).
12. Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
13. Управление проектами: учебник для студентов эконом, направлений / под ред. В.Д. Шапиро. – Спб.: Два Три, 2007. – 610 с.
14. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
15. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
16. Фергус О'Коннэл. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля / О'Коннэл Фергус. – 3-е изд; пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2005. – 336 с.
17. Хьюзлид М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. / М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих, Б. И. Беккер. – М.: Вильямс. 2007. – 304 с.
18. Шафер Д. Ф. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат [Текст]: пер. с англ. / Д. Ф. Шафер, Р. Т. Фатрелл, Л. И. Шафер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 1136 с.
19. A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. – Japan: Project Management Professional Center, 2001. – 420 p.