

**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»

31 серпня 2023 року, протокол № 7

Голова Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



Т.Є. Рожнова

ПЛАНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ПРОЄКТНИХ ДІЙ

РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

(ОК2 – дисципліна циклу обов'язкових освітніх компонент)

Рівень освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: Управління проєктами

Київ 2023

Робоча програма навчальної дисципліни «Планування і виконання проєктних дій» циклу обов'язкових освітніх компонент зі спеціальності 073 «Менеджмент» складена відповідно до навчального плану освітньо-професійної програми «Управління проєктами» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Авторка-укладачка робочої програми навчальної дисципліни

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

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри
публічного управління і проєктного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 01 від 30 серпня 2023 р.)

Затверджено Вченою радою
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 7 від 31 серпня 2023 р.)

© Бережна Г.В., 2023 р.

© ДЗВО «УМО», 2023 рік

1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 6	Галузь знань: 07 Управління та адміністрування Спеціальність: 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма: Управління проєктами	Цикл обов'язкових компонент	
		Рік підготовки	
		1	1
		Семестр	
		1, 2	1, 2
Загальна кількість годин – 180	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Лекції	
		32	16
		Практичні заняття	
		28	12
		Самостійна робота	
		120	152
		Вид контролю	
Залік, екзамен, курсова робота			

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить 33% : 67% / 16% : 84%.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни полягає у набутті знань та формуванні у здобувачів вищої освіти навичок використання методів, технік та інструментів планування та виконання проєктів у різних галузях економіки та сферах суспільного життя.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

– ознайомлення здобувачів вищої освіти із основними поняттями проєктного менеджменту, оволодіння знаннями щодо особливостей ініціювання, планування та реалізації проєктів, їх зв'язку зі стратегічними та програмними документами, життєвого циклу проєкту, визначення основних видів діяльності за проєктом та їх співвідношення із цілями проєкту, видів результатів проєкту та забезпечення сталості проєкту, врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін, презентації результатів проєкту, засвоєння особливостей розроблення проєктної документації (концепції проєкту, техніко-економічного обґрунтування, Статуту проєкту тощо) для реалізації процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю проєкту;

– формування у здобувачів вищої освіти 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 «Планування і виконання проєктних дій» здобувачі вищої освіти мають набути **загальних компетентностей (ЗК)**:

- ЗК3. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді;
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

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

– СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

– СК7. Здатність розробляти проєкти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

– СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

– СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Основні організаційні форми вивчення навчальної дисципліни: лекції, практичні заняття, самостійна робота, виконання індивідуальних завдань та контрольні заходи.

Програмні результати навчання:

ПР4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПР 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПР 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Планування і виконання проєктних дій» здобувачі вищої освіти повинні

знати:

– основні поняття проєктної діяльності та спеціальну термінологію проєктного менеджменту;

– сутність, ознаки та основні елементи проєктної діяльності;

– етапи та інструменти проєктного циклу, методичні основи планування та виконання проєктів;

– методи та інструменти планування та контролю змісту, часу, вартості, якості, комунікацій, ризику проєкту;

– 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;

– поняття, види та виміри сталості в проєктах та проєктному менеджменті, ключові фактори, які впливають на сталість програм та проєктів;

– різницю між моніторингом реалізації та оцінюванням успішності проєктів;

уміти:

– визначати параметри і проблематику проєкту, перелік та функції зацікавлених сторін, очікувані результати проєктної діяльності;

– формувати, оцінювати та вибирати проєктні альтернативи;

– розробляти та обґрунтовувати концепцію проєкту;

- використовувати основні інструменти проектного менеджменту для структуризації проекту;
- розробляти план управління проектом та формувати цілісну систему контролю виконання проекту;
- розробляти план управління змістом проекту, складати ієрархічну структуру робіт проекту;
- розробляти план управління часом проекту, розраховувати тривалість виконання робіт, складати календарний графік проекту;
- розробляти план управління вартістю проекту, формувати кошторис і бюджет проекту;
- розробляти план управління якістю, використовувати інструменти контролю якості на всіх стадіях життєвого циклу проекту;
- розробляти план управління ризиками, визначати джерела потенційних ризиків, складати реєстр ризиків, проводити якісну та кількісну оцінку ризиків проекту;
- організовувати взаємодію учасників проекту, розвивати команду проекту;
- розробляти комунікаційний план проекту, управляти очікуваннями зацікавлених сторін у проекті, складати звіти про результати діяльності;
- оцінювати успішність проекту в умовах невизначеності;
- забезпечувати сталість проекту та презентувати його результати.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретичні основи проектної діяльності. Загальна характеристика управління проектами

Проект як об'єкт управління. Розкриття сутності понять: проект, проектна діяльність, проектні дії, управління проектами. Основні риси проекту. Сутність проектної діяльності. Визначення проекту та його основні риси. Філософія проекту. Класифікація проектів за сукупністю критеріїв: мета реалізації, характер змін, вартість, час виконання, масштаб, складність виконання, обсяг фінансування, вимоги до якості, структура, сфера діяльності, сфера застосування, ступінь взаємовпливу. Види проектів та їх характеристика. Цілі та результат проекту. Унікальність (інноваційність) проекту. Етапи проектної діяльності. Поетапність постановки та реалізації цілей. Проектні альтернативи. Продукти та результати проекту. Сутність життєвого циклу проекту. Життєвий цикл проекту: поняття, етапи, характеристика та результати. Початок та закінчення життєвого циклу проекту. Моделі та приклади життєвого циклу проекту. Оточення та учасники проекту. Загальна характеристика управління проектами. Концепція та загальні засади проектного менеджменту. Функції та підсистеми управління проектами. Методи управління проектами. Стандарти управління проектами. Проектний менеджмент як професійна діяльність.

Тема 2. Загальні підходи до планування і виконання проектів

Мета і функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту. Організація планування. Методологічні підходи при плануванні проектів. Структуризація проекту: поняття, характеристика, значення. Складові системи планування та виконання проекту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування та прийняття рішень. Завдання планування та контролю проекту. Рівні планування. Види планів: стратегічний, поточний, оперативний, головний, комплексний, зведений, детальний. Основні кроки у плануванні та виконанні проекту. Визначення основних етапів. Процеси планування. Планування процесів управління змістом, часом, ресурсами, вартістю, якістю, ризиком, закупівлями, командою та інформацією. Розробка плану проекту. Документування плану проекту. Ціль і зміст контролю проекту. Моніторинг робіт по проекту. Вимірювання прогресу та аналіз

результатів. Прийняття рішень та управління змінами.

Тема 3. Планування змісту та структури проєкту

Ініціація проєкту та валідація продукту. Шлях від потреби до проєкту. Інструменти роботи з продуктом проєкту. SMART-цілі проєкту. Статут проєкту: базовий документ проєкту, його зміст. Управління вимогами проєкту. Техніки та інструменти збору вимог. Документування вимог. Типи вимог до проєкту. Розробка плану управління змістом проєкту. Підходи до структуризації проєкту. Побудова структури проєкту на основі структури продукту, життєвого циклу, мети та завдань проєкту, структури виконавців. Декомпозиція проєкту. Основні методи структуризації проєкту. Поєднання структур проєкту. Ієрархічна структура робіт (WBS) та основні етапи її розробки.

Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проєкту

Характеристика процесів планування часу. Принципи та способи планування проєктів у часі. Сіткове та календарне планування проєктів. Постановка завдання календарного планування. Види календарних планів. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів. Завдання послідовності робіт. Сіткове планування. Визначення зв'язків робіт і побудова сітьового графіка. Процеси оцінювання тривалостей робіт проєкту. Аналіз критичного шляху. Визначення тривалості проєкту за умови невизначеного часу виконання операцій. Експертні прогнози оптимістичного, песимістичного та найімовірнішого часу тривалості робіт. Оцінка тривалості робіт проєкту на основі аналогів. Скорочення тривалості виконання проєкту через оптимізацію мережевого графіка. Основні методи розрахунку параметрів сіткових моделей: табличний, матричний, секторний, дробовий. Календарне планування. Розрахунок розкладу робіт проєкту. Побудова календарного плану проєкту. Типові помилки планування та їхні результати. Оптимізація календарного плану. Діаграма Ганта: основні параметри, порядок побудови. Розробка плану управління часом проєкту. Планування переліку робіт. Завдання послідовності робіт, технологічні зв'язки між роботами проєкту. Методи визначення тривалості робіт проєкту. Види сіткових моделей проєкту. Побудова календарного плану реалізації проєкту. Оптимізація календарного плану. Скорочення тривалості проєкту шляхом оптимізації сіткового графіка: основні напрями та методи.

Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту

Характеристика ресурсів проєкту. Оцінка обсягу необхідних ресурсів. Планування потреби в ресурсах проєкту: формування вимог до ресурсів проєкту, види ресурсів. Принципи планування матеріальних ресурсів проєкту. Особливості планування людських ресурсів. Види витрат за проєктом, методика розрахунків. Призначення ресурсів роботам проєкту: ресурсні профілі, матриця відповідальних. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, налагоджування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Оптимізація та розподіл ресурсів. Особливості планування проєктних витрат і бюджету у часі. Підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах. Характеристика процесів планування вартості проєкту. Оцінювання вартості проєкту. Структура вартості проєкту. Побудова базового графіка вартості. Розроблення бюджету проєкту. Призначення кошторисів. Методи визначення кошторисної вартості. Типи кошторисів. Склад кошторисних витрат. Аналіз можливості реалізації проєкту. Оптимізація плану проєкту. Система вимог до джерел фінансування проєкту. Ранжування джерел. План залучення капіталу: вибір джерел фінансування проєкту. Коригування строків виконання робіт з урахуванням можливості їх фінансування. Адміністрування контрактів. Планування закупок і постачання. Система вимог до управління постачанням та закупівлями у проєкті.

Тема 6. Планування якості проєкту

Якість проєкту, її компоненти та прояви. Якість проєктного менеджменту щодо

відповідності проєктним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проєкту. Організаційне забезпечення управління якістю проєкту. Стандарти якості. Сучасні концепції управління якістю. Політика у сфері якості. Норми та правила забезпечення якості. Концептуальна модель управління якістю: якість продукту проєкту, якість процесу управління, забезпечення якості, контроль якості, позитивне ставлення зацікавлених сторін. Методи ідентифікації проблем, що призводять до зниження якості: аналіз першопричин, аналіз процесів, аудит якості. PDCA цикл Демінга. Візуалізація причин зниження якості проєкту. Методи контролю якості проєкту. Показники якості проєкту. Витрати на забезпечення якості проєкту, їх класифікація. Програма забезпечення якості проєкту. План управління якістю проєкту.

Тема 7. Планування комунікацій проєкту

Сутність і принципи комунікацій проєкту. Комунікація у проєкті: внутрішня, зовнішня. Процеси управління комунікаціями проєкту. Ідентифікація учасників проєкту: ролі, інтереси, рівень знань, очікування та рівень впливу. Комунікаційне планування. Комунікаційний план. Поширення інформації в проєкті. Управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті. Правила та інструменти фасилітації: онлайн та офлайн. Конфлікти в проєкті та їх вирішення. Інструменти управління конфліктами і вирішення проблем в командах проєкту. Комунікаційні технології. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту. Міжсекторальна взаємодія на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Крос-культурні комунікації.

Тема 8. Планування проєктної діяльності в умовах невизначеності

Поняття ризику та невизначеності. Сутність та види проєктних ризиків. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту. Функції ризиків та формування реєстру потенційних ризиків проєкту. Визначення загроз щодо проєкту. Оцінка ризиків: визначення, аналіз, розробка способів запобігання ризику. Ризик-культура проєкту, правила опису ризиків. Матриця аналізу ризиків. Методи аналізу ризиків проєкту: кількісний аналіз, якісний аналіз. Механізми зниження та протидії ризикам: уникнення, диверсифікація, лімітування, розподіл, страхування. Формування програм реагування на ризик. Інструменти залучення команди проєкту й інших стейкхолдерів в управління ризиками. План управління ризиками проєкту.

Тема 9. Процеси виконання проєкту (за змістовними областями)

Група процесів виконання проєкту (РМВОК). Управління виконанням проєкту. Підтвердження якості. Набір команди проєкту. Розвиток команди проєкту. Управління командою проєкта. Управління рівнем залученості стейкхолдерів і робота з проблемними клієнтами. Розповсюдження інформації в проєкті. Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проєкту. Звіти про результати діяльності. Управління очікуваннями зацікавлених сторін. Здійснення закупівель в проєкті. Методи контролю вартості проєкту.

Тема 10. Управління змінами в процесі виконання проєкту

Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та команду проєкту. Поняття «заморожування» змін. Створення загальної системи контролю за змінами. Здійснення загального управління змінами. Затвердження та відстеження змін у проєкті. Аналіз та погодження запитів на зміну. Аналіз запитів на зміну календарного плану. Процедура внесення змін до проєкту. Здійснення дій з коригування. Коригування проєктних документів. Оцінка результатів внесення змін.

Тема 11. Моніторинг виконання проєкту

Сутність, мета, види і напрями моніторингу проєктів. Група процесів моніторингу. Моніторинг та управління роботами проєкту. Моніторинг інтеграції проєкту. Підтвердження змісту. Управління змістом. Управління розкладом. Управління вартістю. Контроль показників якості проєкту. Заходи щодо поліпшення якості проєкту. Інструменти контролювання якості проєкту: план тестування та приймання компонентів проєкту, інспекція етапів проєкту, контрольні графіки, контрольні списки, діаграма Парето, статистичне моделювання, аналіз тенденцій. Моніторинг залучення / задоволеності зацікавлених сторін проєкту. Підготовка звітів про виконання. Моніторинг та контроль ризиків. Розробка плану моніторингу за виконанням проєкту. Моніторинг виконання проєкту із застосуванням програмних продуктів.

Тема 12. Контроль виконання проєкту

Сутність процесу контролю проєкту. Взаємозв'язок процесів планування, контролю і аналізу. Опорний план як основа для контролю за виконанням проєкту. Визначення відхилень від плану проєкту. Завдання контролю за виконанням проєкту. Вимоги до ефективного контролю виконання проєкту. Система контролю дотримання параметрів проєкту. Основні елементи контрольного циклу. Вимірювання прогресу виконання робіт проєкту. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту. Інструментарій контролю виконання проєктів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання. Види контролю: попередній, поточний, заключний. Контроль виконання календарних планів, бюджетів та умов фінансування. Контрольні дати та показники. Фактори успішності контролю виконання проєкту.

Тема 13. Завершення проєкту

Основні напрями роботи на етапі завершення проєкту. Способи завершення проєкту. Процес запланованого закінчення проєкту. Основні кроки закриття проєкту. Інструменти та методи закриття закупівель. Аудит закупівель. Дострокове припинення проєкту. Три фази завершення проєкту. Підготовка і підписання заключних документів. Передача продукту проєкту замовнику. Підготовка фінальних звітів. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Інформація, що необхідна для звіту з виконання проєкту. Розпуск команди проєкту. Постаудит проєкту. Оцінка успішності проєкту. «Lessons learned» та їх врахування при розробці нових проєктів.

Тема 14. Сучасні тенденції в плануванні та виконанні проєктної діяльності

Основні тенденції в управлінні проєктами. Глобальні мегатренди: дослідження PMI. Сталість в проєктах та проєктному менеджменті. Види та виміри сталості. Нетворкінг та мережування. Роль і участь жінок в управлінні проєктами. Управління успіхом (Success management) та успішність проєктів: від теорії до практичного застосування.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин			
	денна форма			
	Усього	у тому числі		
л.		прак.	с/р	
Блок 1. Основи проєктного менеджменту				
Тема 1. Теоретичні основи проєктної діяльності. Загальна характеристика управління проєктами	14	4	2	8

Тема 2.	Загальні підходи до планування і виконання проєктів	14	4	2	8
Блок 2. Планування проєктних дій					
Тема 3.	Планування змісту та структури проєкту	13	2	2	9
Тема 4.	Планування часу та управління тривалістю виконання проєкту	13	2	2	9
Тема 5.	Планування ресурсного забезпечення проєкту	13	2	2	9
Тема 6.	Планування якості проєкту	13	2	2	9
Тема 7.	Планування комунікацій проєкту	13	2	2	9
Тема 8.	Планування проєктної діяльності в умовах невизначеності	13	2	2	9
Блок 3. Виконання проєктних дій					
Тема 9.	Процеси виконання проєкту (за зістовними областями)	13	2	2	9
Тема 10.	Управління змінами в процесі виконання проєкту	12	2	2	8
Тема 11.	Моніторинг виконання проєкту	12	2	2	8
Тема 12.	Контроль виконання проєкту	12	2	2	8
Тема 13.	Завершення проєкту	12	2	2	8
Тема 14.	Сучасні тенденції в плануванні та виконанні проєктної діяльності	13	2	2	9
Разом		180	32	28	120

Назви тем	Кількість годин				
	Усього	заочна форма			
		л.	прак.	с/р	
Блок 1. Основи проєктного менеджменту					
Тема 1.	Теоретичні основи проєктної діяльності. Загальна характеристика управління проєктами	13	2	–	11
Тема 2.	Загальні підходи до планування і виконання проєктів	13	–	2	11
Блок 2. Планування проєктних дій					
Тема 3.	Планування змісту та структури проєкту	14	2	2	10
Тема 4.	Планування часу та управління тривалістю виконання проєкту	13	2	–	11
Тема 5.	Планування ресурсного забезпечення проєкту	13	2	–	11
Тема 6.	Планування якості проєкту	13	–	2	11
Тема 7.	Планування комунікацій проєкту	13	2	–	11
Тема 8.	Планування проєктної діяльності в умовах невизначеності	13	–	2	11
Блок 3. Виконання проєктних дій					
Тема 9.	Процеси виконання проєкту (за зістовними областями)	13	2	–	11
Тема 10.	Управління змінами в процесі виконання проєкту	12	–	2	10
Тема 11.	Моніторинг виконання проєкту	13	–	2	11
Тема 12.	Контроль виконання проєкту	13	2	–	11

Тема 13.	Завершення проєкту	11	–	–	11
Тема 14.	Сучасні тенденції в плануванні та виконанні проєктної діяльності	13	2	–	11
Разом		180	16	12	152

6. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

№	Назва теми	Зміст	Кіл. год. д./з.
1	2	3	4
1	Тема 1. Теоретичні основи проєктної діяльності. Загальна характеристика управління проєктами	1. Базові поняття управління проєктами. Особливості проєктної діяльності 2. Моделі та приклади життєвого циклу проєкту 3. Мета, стратегія і методи управління проєктами 4. Сучасні інструменти проєктного менеджменту 5. Управління проєктами в системі менеджменту організації	8/13
2	Тема 2. Загальні підходи до планування і виконання проєктів	1. Методологічні підходи при плануванні проєктів 2. Складові системи планування та виконання проєкту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування та прийняття рішень 3. Розробка плану управління проєктом: теоретичні підходи та практичні рекомендації 4. Обґрунтування доцільності проєкту та оцінка його ефективності 5. Віхи (milestones) проєкту	8/11
3	Тема 3. Планування змісту та структури проєкту	1. Шлях від потреби до проєкту 2. Сутність, мета та завдання ініціації проєкту 3. Розробка плану управління змістом проєкту 4. Підходи до структуризації проєкту 5. Основні методи структуризації проєкту	9/14
4	Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проєкту	1. Планування строків реалізації проєкту 2. Методологія календарного планування проєктів 3. Методологія обчислення параметрів сіткових графіків 4. Визначення тривалості проєкту за умови невизначеного часу виконання операцій 5. Експертні прогнози оптимістичного, песимістичного та найімовірнішого часу тривалості робіт	9/13
5	Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту	1. Основні процеси управління ресурсами проєкту 2. Види витрат за проєктом, методика розрахунків 3. Управління вартістю проєкту 4. Планування ресурсів проєкту 5. Бюджетування витрат проєкту	9/13
6	Тема 6. Планування якості проєкту	1. Якість та її аспекти в контексті проєктного менеджменту 2. Зміст сучасних концепцій управління якістю 3. Сутність планування якості проєкту 4. Інструменти управління якістю проєкту	9/13

		5. Організаційне забезпечення управління якістю проекту	
7	Тема 7. Планування комунікацій проекту	1. Сутність і принципи комунікацій проекту 2. Управління очікуваннями зацікавлених сторін у проекті 3. Процеси планування закупівель і постачань 4. Комунікаційні кампанії як складова проектної діяльності 5. Міжсекторальну взаємодія на всіх етапах життєвого циклу проекту	9/13
8	Тема 8. Планування проектної діяльності в умовах невизначеності	1. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків 2. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту 3. Передбачення проектних ризиків та планування запобіжних заходів 4. Управління ризиками проекту 5. Стратегії поведінки організації / команди проекту щодо ризиків	9/13
9	Тема 9. Процеси виконання проекту (за змістовними областями)	1. Група процесів виконання проекту (РМВОК) 2. Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проекту 3. Управління очікуваннями зацікавлених сторін 4. Управління рівнем залученості стейкхолдерів і робота з проблемними клієнтами 5. Роль проектного менеджера в забезпеченні успішного виконання проекту	9/13
10	Тема 10. Управління змінами в процесі виконання проекту	1. Моделі управління змінами 2. Стандарти в управлінні змінами 3. План управління змінами: як він вбудований в основний план проекту, ключові розділи плану 4. Створення загальної системи контролю за змінами 5. Технології реагування на відхилення в процесі виконання проекту	8/12
11	Тема 11. Моніторинг виконання проекту	1. Мета, види і напрями моніторингу проектів 2. Група процесів моніторингу 3. Моніторинг і оцінка програм і проектів 4. Моніторинг виконання проекту із застосуванням програмних продуктів 5. Моніторинг залучення / задоволеності зацікавлених сторін проекту	8/13
12	Тема 12. Контроль виконання проекту	1. Основні елементи контрольного циклу 2. Інструментарій контролю проектів 3. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання 4. Визначення відхилень від плану проекту 5. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту	8/13
13	Тема 13. Завершення проекту	1. Основні етапи закриття проекту 2. Способи завершення проекту 3. Структура розподілу відповідальності між	8/11

		основними стейкхолдерами проекту 4. Дострокове припинення проекту 5. «Lessons learned» та їх врахування при розробці нових проєктів	
14	Тема 14. Сучасні тенденції в плануванні та виконанні проєктної діяльності	1. Аутсорсинг в управлінні проєктами 2. Управління знаннями та навчання в проєктах (знання як ресурс) 3. Проєкти як засіб досягнення сталих трансформацій на мікро- та макро- рівнях 4. Роль РМО у трансформації компанії 5. Європейський вимір проєктного менеджменту в Україні	9/13
Разом			120 / 152

Індивідуальна робота здобувачів вищої освіти здійснюється за графіком індивідуальної роботи згідно з розкладом у формі консультацій, індивідуальної бесіди, виконання і презентації індивідуальних практичних завдань.

Для стимулювання дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок проєктної діяльності доречно заохочувати їх до виконання певних видів робіт в діючих проєктах; долучення до підготовки проєктних заявок на грантові конкурси; участі в конференціях, вебінарах, воркшопах, майстер-класах з проєктного менеджменту тощо та враховувати ці активності при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у навчальному семестрі.

В 2-му семестрі здобувачі вищої освіти мають виконати та презентувати індивідуальне практичне завдання (ІПЗ) – скласти концепцію власного проєкту та розробити план управління проєктом (проєкт за вибором здобувача – залежно від обраного напрямку та теми курсової роботи). При цьому можливо запровадити систему взаємооцінювання серед здобувачів, коли кожен здобувач спочатку практикується в оцінюванні прикладу концепції проєкту, наданої викладачкою навчальної дисципліни, 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. Питання для підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Планування і виконання проєктних дій»

1. Проєкт як об'єкт управління.
2. Розкриття сутності понять: проєкт, проєктна діяльність, проєктні дії, управління проєктами.
3. Основні риси проєкту.
4. Сутність проєктної діяльності.
5. Визначення проєкту та його основні риси.
6. Філософія проєкту.
7. Класифікація проєктів за сукупністю критеріїв: мета реалізації, характер змін, вартість, час виконання, масштаб, складність виконання, обсяг фінансування, вимоги до якості, структура, сфера діяльності, сфера застосування, ступінь взаємовпливу.
8. Види проєктів та їх характеристика.
9. Цілі та результат проєкту.
10. Унікальність (інноваційність) проєкту.
11. Етапи проєктної діяльності.
12. Поетапність постановки та реалізації цілей.
13. Проєктні альтернативи.

14. Продукти та результати проекту.
15. Сутність життєвого циклу проекту.
16. Життєвий цикл проекту: поняття, етапи, характеристика та результати.
17. Початок та закінчення життєвого циклу проекту.
18. Оточення та учасники проекту.
19. Загальна характеристика управління проектами.
20. Концепція та загальні засади проектного менеджменту.
21. Проектний менеджмент як професійна діяльність.
22. Мета і функції проектного планування.
23. Характеристика робіт з планування проекту.
24. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту.
25. Організація планування.
26. Структуризація проекту: поняття, характеристика, значення.
27. Завдання планування та контролю проекту.
28. Рівні планування.
29. Види планів: стратегічний, поточний, оперативний, головний, комплексний, зведений, детальний.
30. Основні кроки у плануванні та виконанні проекту.
31. Визначення основних етапів.
32. Процеси планування.
33. Планування процесів управління змістом, часом, ресурсами, вартістю, якістю, ризиком, закупівлями, командою та інформацією.
34. Документування плану проекту.
35. Ціль і зміст контролю проекту.
36. Моніторинг робіт по проекту.
37. Вимірювання прогресу та аналіз результатів.
38. Прийняття рішень та управління змінами.
39. Ініціація проекту та валідація продукту.
40. Інструменти роботи з продуктом проекту.
41. SMART-цілі проекту.
42. Статут проекту: базовий документ проекту, його зміст.
43. Управління вимогами проекту.
44. Техніки та інструменти збору вимог.
45. Документування вимог.
46. Типи вимог до проекту.
47. Побудова структури проекту на основі структури продукту, життєвого циклу, мети та завдань проекту, структури виконавців.
48. Декомпозиція проекту.
49. Поєднання структур проекту.
50. Ієрархічна структура робіт (WBS) та основні етапи її розробки.
51. Характеристика процесів планування часу.
52. Принципи та способи планування проектів у часі.
53. Сіткове та календарне планування проектів.
54. Постановка завдання календарного планування.
55. Види календарних планів.
56. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів.
57. Завдання послідовності робіт.
58. Сіткове планування.
59. Визначення зв'язків робіт і побудова сітьового графіка.
60. Процеси оцінювання тривалостей робіт проекту.
61. Аналіз критичного шляху.
62. Оцінка тривалості робіт проекту на основі аналогів.

63. Скорочення тривалості виконання проєкту через оптимізацію мережевого графіка.
64. Основні методи розрахунку параметрів сіткових моделей: табличний, матричний, секторний, дробовий.
65. Календарне планування.
66. Розрахунок розкладу робіт проєкту.
67. Побудова календарного плану проєкту.
68. Типові помилки планування та їхні результати.
69. Оптимізація календарного плану.
70. Діаграма Ганта: основні параметри, порядок побудови.
71. Розробка плану управління часом проєкту.
72. Планування переліку робіт.
73. Завдання послідовності робіт, технологічні зв'язки між роботами проєкту.
74. Методи визначення тривалості робіт проєкту.
75. Види сіткових моделей проєкту.
76. Побудова календарного плану реалізації проєкту.
77. Оптимізація календарного плану.
78. Скорочення тривалості проєкту шляхом оптимізації сіткового графіка: основні напрями та методи.
79. Характеристика ресурсів проєкту.
80. Оцінка обсягу необхідних ресурсів.
81. Планування потреби в ресурсах проєкту: формування вимог до ресурсів проєкту, види ресурсів.
82. Принципи планування матеріальних ресурсів проєкту.
83. Особливості планування людських ресурсів.
84. Призначення ресурсів роботам проєкту: ресурсні профілі, матриця відповідальних.
85. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, налагоджування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.
86. Оптимізація та розподіл ресурсів.
87. Особливості планування проєктних витрат і бюджету у часі.
88. Підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах.
89. Характеристика процесів планування вартості проєкту.
90. Оцінювання вартості проєкту.
91. Структура вартості проєкту.
92. Побудова базового графіка вартості.
93. Розроблення бюджету проєкту.
94. Призначення кошторисів.
95. Методи визначення кошторисної вартості.
96. Типи кошторисів.
97. Склад кошторисних витрат.
98. Аналіз можливості реалізації проєкту.
99. Оптимізація плану проєкту.
100. Система вимог до джерел фінансування проєкту.
101. Ранжування джерел.
102. План залучення капіталу: вибір джерел фінансування проєкту.
103. Коригування строків виконання робіт з урахуванням можливості їх фінансування.
104. Адміністрування контрактів.
105. Планування закупок і постачання.
106. Система вимог до управління постачанням та закупівлями у проєкті.
107. Визначення якості проєкту, її компонентів та проявів.
108. Дайте характеристику стандартам якості.
109. Визначення якості продукту проєкту, якості процесу управління, забезпеченню якості, контролю якості, позитивному ставленню зацікавлених сторін.

110. Основні показники та параметри, які використовують для контролю якості.
111. Методи контролю якості проєкту.
112. Показники якості проєкту.
113. Роль стейкхолдерів у проєкті загалом та їхнє місце у комунікації проєкту зокрема.
114. Поняття інформаційної безпеки та її роль в організації комунікаційного процесу в рамках проєкту.
115. Типові помилки спілкування проєктного менеджера з проєктною командою.
116. Інструменти управління комунікаціями проєкту та їх ефективність.
117. Комунікативний хаос, його ознаки та вплив на результативність роботи проєктної команди
118. Комунікаційний план проєкту
119. Сутність складання та поширення звітів про результати діяльності проєкту.
120. Невизначеність та ризику проєкту.
121. Сутність управління ризиками.
122. Найбільш поширені види проєктних ризиків, які виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту.
123. Дайте характеристику зовнішнім та внутрішнім ризикам проєкту.
124. Опишіть послідовність виконання робіт з аналізу ризиків.
125. Розкрийте сутність кількісного та якісного аналізу ризиків проєкту.
126. Використання матриці аналізу ризиків.
127. Механізми зниження та протидії ризикам: уникнення, диверсифікація, лімітування, розподіл, страхування.
128. Моніторинг та контроль ризиків в проєкті.
129. Управління виконанням проєкту.
130. Підтвердження якості.
131. Набір та розвиток команди проєкту.
132. Управління командою проєкта.
133. Розповсюдження інформації в проєкті.
134. Звіти про результати діяльності.
135. Здійснення закупівель в проєкті.
136. Методи контролю вартості проєкту.
137. Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та команду проєкту.
138. Поняття «заморожування» змін.
139. Здійснення загального управління змінами.
140. Затвердження та відстеження змін у проєкті.
141. Аналіз та погодження запитів на зміну.
142. Процедура внесення змін до проєкту.
143. Здійснення дій з коригування.
144. Коригування проєктних документів.
145. Оцінка результатів внесення змін.
146. Сутність, мета, види і напрями моніторингу проєктів.
147. Моніторинг та управління роботами проєкту.
148. Моніторинг інтеграції проєкту.
149. Підтвердження змісту.
150. Моніторинг управління змістом, розкладом та вартістю проєкту.
151. Контроль показників якості проєкту.
152. Заходи щодо поліпшення якості проєкту.
153. Інструменти контролювання якості проєкту: план тестування та приймання компонентів проєкту, інспекція етапів проєкту, контрольні графіки, контрольні списки, діаграма Парето, статистичне моделювання, аналіз тенденцій.
154. Підготовка звітів про виконання.
155. Моніторинг та контроль ризиків.

156. Розробка плану моніторингу за виконанням проєкту.
157. Що таке контроль за виконанням проєкту та з якою метою він проводиться.
158. Предмет та об'єкт контролю.
159. Назвіть етапи, які включає в себе процес проведення контролю виконання проєкту.
160. Охарактеризуйте основні види контролю та період, коли вони проводяться.
161. Визначте основні завдання бюджетного контролю.
162. Показники, які використовують для контролю виконання бюджету проєкту.
163. Проведення контролю виконання календарних планів.
164. Як та для чого складається звітність у системі контролю проєктів.
165. Вимоги, які ставляться до підготовки звітів, та необхідні джерела інформації.
166. Методи та показники, які використовують для аналізу реалізації та виконання проєкту.
167. Основні напрями роботи на етапі завершення проєкту.
168. Процес запланованого закінчення проєкту.
169. Основні кроки закриття проєкту.
170. Інструменти та методи закриття закупівель.
171. Аудит закупівель.
172. Три фази завершення проєкту.
173. Підготовка і підписання заключних документів.
174. Передача продукту проєкту замовнику.
175. Підготовка фінальних звітів.
176. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту.
177. Інформація, що необхідна для звіту з виконання проєкту.
178. Розпуск команди проєкту.
179. Постаудит проєкту.
180. Оцінка успішності проєкту.

8. Методи навчання

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності: лекційні заняття (традиційна лекція, міні-лекція), презентації, дискусії, робота в малих групах, метод «ділової гри», пітчінг проєктів, обговорення відео, рольові ігри, метафоричні карти, практичні групові й індивідуальні вправи.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти: виконання індивідуальних навчальних завдань, опрацювання рекомендованих джерел, розробка власних проєктів.

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

9. Методи контролю

Для оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти використовуються такі методи: усне опитування, аналіз ситуаційних завдань, розробка концепції проєкту / проєктної заявки, презентація проєкту або його елементів, підготовка усних доповідей, колоквіум, тестування. Контрольні заходи включають поточний, модульний та підсумковий / семестровий контроль.

Поточний контроль здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів. Поточний контроль з дисципліни «Планування і виконання проєктних дій» проводиться в таких формах: активна робота на лекційних та практичних заняттях, активна та своєчасна участь у виконанні індивідуальних завдань, презентація результатів у визначені терміни, експрес-опитування, тестування. Оцінювання знань здобувачів вищої освіти під час практичних занять і виконання індивідуальних завдань проводиться із врахуванням таких параметрів:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем проєктного

менеджменту;

- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, проведення розрахунків у процесі виконання завдань щодо планування та виконання проєктів;
- логіка, структура, стиль викладу матеріалу в індивідуальних завданнях, під час презентації результатів своєї роботи;
- вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання здобувача вищої освіти або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. У процесі оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості виконання, добросовісності, самостійності, оригінальності та своєчасності здачі виконаних завдань згідно з графіком навчального процесу та термінів.

Модульний контроль проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання здобувачів вищої освіти після вивчення матеріалу з змістового модулю навчальної дисципліни. Модульний контроль з навчальної дисципліни «Планування і виконання проєктних дій» проводиться у формі колоквиуму, завданням якого є перевірка розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими темами та змістовними блоками, здатності креативно використовувати отримані знання, вміння формулювати своє ставлення до певних проблем навчальної дисципліни, презентувати результати своєї роботи.

Підсумковий / семестровий контроль проводиться у формі заліка (1-й семестр) та екзамену (2-й семестр) відповідно до графіка навчального процесу. Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни у 1-му семестрі розраховується з урахуванням балів, отриманих за результатами поточного контролю, виконаних індивідуальних завдань, самостійної роботи та тестування. Підсумкова оцінка у 2-му семестрі (екзамен) розраховується з урахуванням балів, отриманих за результатами поточного контролю, виконаних та презентованих індивідуальних завдань та письмового екзамену (тестові завдання).

10. Критерії та шкала оцінювання

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувачів вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів з навчальної дисципліни «Планування і виконання проєктних дій», 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;
- добросовісність та самостійність у виконанні завдань.

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 з навчальної дисципліни
(1-й семестр, підсумковий контроль – залік)**

Поточний контроль та самостійна робота								Тест	Всього
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8		
10	10	10	10	10	10	10	10	20	100

**Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти з навчальної дисципліни
(2-й семестр, підсумковий контроль – екзамен)**

Поточний контроль та самостійна робота						ІПЗ	Екзамен	Всього
Тема 9	Тема 10	Тема 11	Тема 12	Тема 13	Тема 14			
9	8	8	8	8	9	30	20	100

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	
68-74	D	задовільно	
60-67	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

11. Рекомендована література

1. Бережна Г.В., Ковтун О.А., Алейникова О.В. Забезпечення стійкості результатів міжнародних донорських програм та проектів місцевого розвитку в контексті децентралізації в Україні: методи та рекомендації для керівників проектів. Вісник післядипломної освіти. Київ, 2021. Вип. 17(46) «Серія «Соціальні та поведінкові науки». С.117–142.
2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібник. К.:КІП ім.Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/739/view/1494>
3. Євдокимова А.В. Планування проектних дій: конспект лекцій. Суми, СДУ, 2020. 71 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80816/1/Yevdokymova_-Planuvannia.pdf;jsessionid=7A0C693D4C253977A14F82BC2A3DD9D2
4. Карташов Є.Г. Проектний підхід в публічному управлінні: навч. посібник. К.: Освіта

- України, 2018. 302 с.
5. Катренко А.В. Управління IT-проектами. Кн. 1 : Стандарти, моделі та методи управління проектами. Львів, 2011. 554 с.
 6. Логіко-структурний підхід у підготовці проектної заявки: практ. посіб. URL: https://loda.gov.ua/upload/users_files/23/upload/PidruchnYk.pdf
 7. Матричне управління портфелями проектів і програм: навч. посібник / Тесля Ю., Латишева Т., Єгорченков О., Хлевна Ю., Катаєва Є. Черкаси: ЧДТУ, 2022. 119 с.
 8. Микитюк П.П. Управління проектами: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 270 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/10058>
 9. Навчальний дистанційний курс «Проектний менеджмент (управління проектами)». 2020. 82 с. URL: <https://eduhub.in.ua/files/160337597490610.pdf>
 10. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне. 2022. 58 с.
 11. Настанова до Зводу знань з управління проектами. Настанова РМВОК 7 видання. Стандарт з управління проектами. 370 р. https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf
 12. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
 13. Основи управління IT проектами: навч. посіб. / уклад.: В.О. Кузьмініх, Р.А. Тараненко. К., КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
 14. 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>
 15. Приймак В.М. Управління проектами: навч. посібник. К., КНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
 16. 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>
 17. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій. Управління змінами у громадських об'єднаннях. Полтава, 2020. 96 с. https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf
 18. 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.
 19. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник. К. : Каравела, 2009. 320 с.
 20. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
 21. Управління проектами : навч. посіб / Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
 22. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.
 23. Филипенко О. М., Колеснік Т. С. Управління проектами:навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2016, 161 с. http://www.dut.edu.ua/uploads/1_624_20974877.pdf
 24. 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.
 25. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: навч. посібник. Ізмаїл, 2019. 196 с.
 26. Berezhna G., Aleinikova O., Kovtun O., Danylchuk H. The role and participation of women

- in project management: current state, challenges, prospects. <https://cutt.ly/DnExlDX>
27. Global megatrends 2022: Project management institute, Inc. 2002. 24 p. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends/2022>
 28. Harrin El. Project Management in the Real World, 227 c. http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1814_88336629.pdf
 29. Kerzner H. Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, Inc., 2003. 914 p.
 30. Larson E.W., Gray C.F. Project management. The managerial process. McGrawHill Education, 2018. 681 p.
 31. Success Management – From theory to practice. International journal of project management, 40 (2022). 481-498 p. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
 32. Fundamentals of Project Planning and Management: <https://www.futurelearn.com/courses/fundamentals-of-project-planning-and-management>
 33. Project Manager: <https://www.youtube.com/channel/UCUr0u2WqDWBdxrHnM1nRZiA>
 34. International Journal of Project Management: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-project-management/issues>
 35. Project Management Journal: <https://journals.sagepub.com/loi/pmxa>
 36. Public Administration and Development: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099162x>