

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

КОРБУТ Дмитро Валерійович

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0001-8463-5112>
e-mail: dima@ukr.net

РУДНІЧЕНКО Євгеній Миколайович

професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>
e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ВЛАСЮК Ірина Василівна

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0007-4692-6107>
e-mail: vlasirykirina@ukr.net

КАПЛИЧНА Анастасія Сергіївна

здобувач кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
Kaplichna_A@gmail.com

Управління проєктами вирішує безліч проблем у різних сферах бізнесу та забезпечує ефективне виконання завдань, що дозволяє досягнути успіху та відповідати вимогам конкурентного ринку. Проєктна діяльність на підприємстві передбачає реалізацію конкретних проєктів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. На нашу думку, під проєктом варто розуміти тимчасову і організовану діяльність, що спрямована на досягнення конкретної мети або результату за обмежених ресурсів та часу. Проєктна діяльність – це специфічний вид діяльності, спрямований на вирішення конкретної проблеми, виконання завдання або досягнення певної цілі за допомогою організаційних зусиль та ресурсів. Основні риси проєктної діяльності включають: цільове спрямування, обмежений час та ресурси, організаційний підхід, унікальність, керованість. Реалізація проєктної діяльності на підприємстві може здійснюватися різними методами, залежно від конкретних потреб та особливостей проєкту. Тому, у статті досліджено основні методи реалізації проєктної діяльності на підприємстві за роками їх виникнення, а саме: метод критичного шляху з програмним забезпеченням на EOM UNIVAC (1967 р.), система мережевого планування PERT (1957–1958 рр.), передпроєктний аналіз (1956–1958 рр.), система GERT (нова генерація мережевих моделей) (1966 р.), сіткове планування (1970 р.), організація робіт над проєктом (1975 р.), системне планування проєкту (1980 р.), методи реструктуризації проєкту (1980 р.), методи управління конфігурацією та змінами (1985 р.), методи управління якістю в проєкті (1985 р.), системне управління функціями та підсистемами (1985 р.), управління якістю «шість сигма» (1986 р.), методологія управління проєктами PRINCE (Projects in Controlled Environments) (1989 р.), методи управління ризиками (1990 р.), використання практиками Microsoft Project (1991 р.), фреймворк для розробки та управління проєктами у на засадах гнучкості (Scrum) (1993 р.), методологія формування команд проєктів (1995 р.), методологія управління проєктами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (1996 р.), методологія управління проєктами PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods) (2000 р.), модель зрілості управління проєктами (2002 р.), метод управління проєктами, який базується на візуальному контролі (Kanban) (2004 р.), система повного управління вартістю (Total Cost Management Framework) (2006 р.).

Ключові слова: проєкт, управління проєктами, проєктна діяльність, методи реалізації проєктної діяльності.

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY OF THE ENTERPRISE

KORBUT Dmytro, RUDNICHENKO Yevhenii, VLASIYK Irina, KAPLICHNA Anastasiya

Khmelnytskyi National University

Project management solves many problems in various areas of business and ensures effective performance of tasks, which allows you to achieve success and meet the requirements of a competitive market. Project activity at the enterprise involves the implementation of specific projects in order to achieve the strategic goals of the enterprise. In our opinion, a project should be understood as a temporary and organized activity aimed at achieving a specific goal or result with limited resources and time. Project activity is a specific type of activity aimed at solving a specific problem, performing a task or achieving a certain goal with the help of organizational efforts and resources. The main features of project activities include: goal orientation, limited time and resources, organizational approach, uniqueness, controllability. The implementation of project activities at the enterprise can be carried out by various methods, depending on the specific needs and features of the project. Therefore, the article examines the main methods of implementing project activities at the enterprise by the years of their origin, namely: the critical path method with software on a UNIVAC computer (1967), the PERT network planning system (1957–1958), pre-project analysis (1956–1958), GERT system (new generation of network models) (1966), grid planning (1970), organization of work on the project (1975), system project planning (1980), restructuring methods of the project (1980), configuration and change management methods (1985), quality management methods in the project (1985), system management of functions and subsystems (1985), quality management

"six sigma" (1986), the PRINCE (Projects in Controlled Environments) project management methodology (1989), risk management methods (1990), the use of Microsoft Project by practitioners (1991), a framework for developing and managing projects on the basis of flexibility (Scrum) (1993), project team formation methodology (1995), project management methodology PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (1996), project management methodology PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods) (2000), model maturity of project management (2002), project management method based on visual control (Kanban) (2004), total cost management system (Total Cost Management Framework) (2006).

Key words: project, project management, project activity, methods of implementation of project activity.

КОРБУТ, Д., РУДНІЧЕНКО, Є., ВЛАСЮК, І., & КАПЛИЧНА, А. (2024). МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (2), 113–118. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(16))

KORBUT, D., RUDNICHENKO, Y., VLASIYK, I., & KAPLICHNA, A. (2024). PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (2), 113–118. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(16))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Складні умови функціонування вітчизняних промислових підприємств обумовлюють необхідність пошуку нових методів і форм розвитку виробництва. В цілому з початком війни купівельна спроможність населення знижується і виникає дефіцит ресурсів, що негативно позначається на діяльності вітчизняних підприємств. Для подолання таких негативних явищ доцільно реалізовувати проєкти, що забезпечуватимуть раціональне використання ресурсів та дозволятимуть більш ефективно управляти підприємством у довгостроковій перспективі. На сьогодні перспективи отримання міжнародної фінансової допомоги для розвитку бізнесу є цілком реальні, однак міжнародні донори вимагають чітке бачення напрямів використання таких коштів, а також розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проєктна діяльність завжди привертала увагу науковців та практиків, що підтверджується значною кількістю досліджень як вітчизняних, так і іноземних фахівців, таких як: Баг'юлі Ф., Батрік Р., Керцнер Х., Хігні Д., Гавловська Н., Довгань Д., Рач В., Рудніченко Є., Стадник В., Тюріна Н. та інших.

Представлені науковці значно розширили методологію управління проєктною діяльністю організацій та отримали визнання у академічному середовищі. Однак враховуючи такий суттєвий доробок, у сфері управління проєктною діяльністю залишаються питання реалізації проєктів безпосередньо на практиці з урахуванням існуючих реалій війни. Особливо необхідно відмітити доволі вагомий вплив дестабілізуючих факторів, які пов'язані з війною: нестача робочої сили, відсутність електроенергії, обстріли, зростання вартості сировини та матеріалів, падіння попиту на окремі групи товарів. Така ситуація обумовлює доцільність вивчення безпосередніх умов функціонування досліджуваного підприємства та розробки відповідних рекомендацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності поняття «проєкт» та дослідження методології реалізації проєктної діяльності на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проєктна діяльність на підприємстві передбачає реалізацію конкретних проєктів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, і може включати: розробку та впровадження на ринок нових продуктів / послуг; проєкти з впровадження нових технологій для покращення виробничих процесів, зниження витрат або покращення якості продукції; розширення бізнесу, зокрема відкриття нових філій або виробничих потужностей, розширення асортименту продукції або послуг, а також вихід на нові ринки; оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності та / або зниження витрат; управління ризиками, що спрямовані на запобігання потенційних загроз для підприємства та забезпечення його стійкості.

Проєктна діяльність дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, сприяє розвитку комунікаційних і організаційних навичок, а також забезпечує системний підхід до розв'язання проблем. Вона є важливим інструментом для досягнення успіху в різних сферах діяльності [3, 4].

Для більш детального з'ясування сутності проєктної діяльності підприємства розглянемо сутність поняття «проєкт» (табл. 1).

На нашу думку, під проєктом необхідно розуміти тимчасову і організовану діяльність, що спрямована на досягнення конкретної мети або результату за обмежених ресурсів та часу.

Проєктна діяльність – це специфічний вид діяльності, спрямований на вирішення конкретної проблеми, виконання завдання або досягнення певної цілі за допомогою організаційних зусиль та ресурсів. Основні риси проєктної діяльності включають:

- а) цільове спрямування – проектна діяльність має чітко сформульовану ціль на яку спрямована реалізація проекту;
- б) обмежений час та ресурси – проекти реалізуються за обмежених ресурсів, зокрема часу, бюджету, людей, фінансів тощо, і які сприяють досягненню цілей проекту;
- в) організаційний підхід – проектна діяльність передбачає необхідність організації робіт та бізнес-процесів у логічній послідовності для досягнення цілей проекту;
- г) унікальність – кожен проект унікальний, адже має власну ціль, обсяг, ресурси та визначені умови його реалізації;
- д) керованість – проектна діяльність передбачає управління всіма аспектами (складовими) проекту, від планування до виконання та завершення.

Таблиця 1

Економічна сутність поняття «проект»

Автор, джерело	Визначення
Баг'юлі Ф. [15]	послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого обмеженого часу і, які направлені на досягнення неповторного, але в той же час означеного результату
Батрік Р. [16]	сукупність заходів, узгоджених для досягнення визначеного результату; в проект залучаються люди з усієї організації, які надають свою експертні знання
Бутченко Т. [2]	випереджальне відображення дійсності, яке орієнтоване на діялісно-конструктивне освоєння внутрішньої природи соціального об'єкта та перебуває в єдності з активністю людини
Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. [5]	сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку й завершення
Керцнер Х. [20]	будь-яка серія активностей та завдань, які мають мету з акцентом на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій; мають певний часовий інтервал початку та закінчення; мають обмежене фінансування; споживають людські та інші ресурси; є багатфункціональними. Результат проекту може бути унікальним або повторюваним
Кобилянський Л. [6]	комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу за обмежених грошових та інших ресурсів
Кримський С. [7]	систематична форма організації діяльності у взаємозв'язку її теоретичного та практичного аспектів
Приймак В. [9]	комплекс спеціально організованих обмежених у часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, скерованих на створення унікального продукту (товару, послуги чи іншого результату) визначеної якості
Рач В., Россошанська О., Медведєва О. [9]	тимчасова діяльність для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафінюк Я.М., Кривдик М.О. [12]	комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою досягнення поставленої цілі (проблеми) та отримання визначеного результату за встановлених ресурсних обмежень
Тарасюк Г. [13]	задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації задля досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату
Хігні Д. [18]	тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту чи послуги. Якщо дії повторюються, то це не проект. Проект повинен мати певні початкові та кінцеві моменти (час), бюджет (вартість), чітко визначений обсяг (або масштаби) роботи, яку потрібно виконати, та конкретні вимоги до ефективності, які повинні бути виконані
Юран Д., Годфрі Б. [19]	це проблема, запланована до вирішення; це завдання, яке виконується структуровано
РМВок [17]	тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту, послуги чи результату

Управління проектами в межах реалізації проектної діяльності допомагає забезпечити ефективне виконання проектів з урахуванням їх цілей, обмежень та внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Ключове значення в управлінні проектами має професійний підхід до планування, управління та контролю всіх аспектів проекту для досягнення успіху.

Реалізація проектної діяльності на підприємстві може здійснюватися різними методами, залежно від конкретних потреб та особливостей проекту. Етапи розвитку методів реалізації проектної діяльності на підприємстві представлено у табл. 2.

Розглянемо більш детально наведені методи у табл. 2.

Метод критичного шляху з програмним забезпеченням на EOM UNIVAC, який був розроблений для ефективного управління та планування складними проектами. Використання EOM UNIVAC дозволило автоматизувати процес розрахунку критичного шляху та інших ключових параметрів проекту, що значно спростило роботу з управління проектами.

Система мережевого планування PERT (Program Evaluation and Review Technique) є методом управління проектами, який був розроблений для великих інженерних проектів. Ця система базується на мережевих моделях та використовується для оцінки тривалості та ресурсів, необхідних для завершення проекту.

Передпроектний аналіз є методом, що включає дослідження та аналіз можливостей до початку реалізації проекту. Передпроектний аналіз дозволяє визначити цілі, обмеження та потенційні ризики проекту до його запуску.

Таблиця 2

Етапи розвитку методів реалізації проектної діяльності на підприємстві*

Методи	Роки															
	1967	1957–1958	1956–1958	1966	1970	1975	1980	1985	1986	1989	1990	1991	1993	1995	1996	2000
Метод критичного шляху з програмним забезпеченням на EOM UNIVAC	+															
Система мережевого планування PERT		+														
Передпроектний аналіз			+													
Система GERT (нова генерація мережевих моделей)				+												
Сіткове планування					+											
Організація робіт над проектом						+										
Системне планування проекту							+									
Методи реструктуризації проекту							+									
Методи управління конфігурацією та змінами								+								
Методи управління якістю в проекті								+								
Системне управління функціями та підсистемами								+								
Управління якістю «шість сигма»									+							
Методологія управління проектами PRINCE (Projects in Controlled Environments)										+						
Методи управління ризиками											+					
Використання практиками Microsoft Project												+				
Фреймворк для розробки та управління проектами у на засадах гнучкості (Scrum)													+			
Методологія формування команд проектів														+		
Методологія управління проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge)															+	
Методологія управління проектами PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods)																+
Модель зрілості управління проектами																+
Метод управління проектами, який базується на візуальному контролі (Kanban)																+
Система повного управління вартістю (Total Cost Management Framework)																+

*сформовано автором із використанням [1; 8, с. 15-20; 10, с. 143; 14, с. 15]

Система GERT (Graphical Evaluation and Review Technique / нова генерація мережевих моделей)

Сіткове планування є розвинутою версією методу PERT, і дозволяє моделювати складніші взаємозв'язки між встановленими завданнями в мережевих моделях. Цей метод враховує випадковість та непередбачуваність в процесі завдань.

Організація робіт над проектом включає створення організаційної структури проекту, призначення відповідальних осіб, розподіл завдань та ресурсів між учасниками проекту. Основна мета цього методу – забезпечити вчасне та успішне завершення проекту, використовуючи наявні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) максимально ефективно.

Системне планування проекту передбачає розробку стратегічного та тактичного плану проекту з урахуванням всіх його аспектів, включаючи обсяг, вартість та ресурси, час, ризики. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати проект як систему із наявними елементами, які взаємодіють між собою.

Методи реструктуризації проекту використовуються з метою коригування або перегляду планів щодо реалізації проекту з метою вирішення проблем, які виникають під час проекту, а також, забезпечення його ефективного завершення.

Методи управління конфігурацією та змінами включають, також, процес контролю за змінами, а також впровадження та оцінку цих змін. Даний метод допомагає ефективно управляти змінами в проекті, контролювати версії програмного забезпечення, документів або інших елементів проекту, а також забезпечувати стійкість проекту до змін.

Методи управління якістю в проекті забезпечують відповідність результатів проекту встановленим стандартам та вимогам якості, і включають процеси контролю та аудиту якості, управління за відхиленнями. Важливо постійно вдосконалювати методи управління якістю для забезпечення успішного завершення проекту та задоволення потреб споживачів.

Системне управління функціями та підсистемами орієнтоване на забезпечення взаємодії між різними функціями та підсистемами проєкту з метою досягнення загальних цілей та ефективності. Цей підхід допомагає покращити ефективність та продуктивність роботи системи в цілому, забезпечуючи гармонійну взаємодію між її складовими частинами.

Управління якістю проєкту «шість сигма» передбачає управління, що спрямоване на постійне покращення якості продуктів чи послуг шляхом мінімізації браку (дефектів) в процесі виробництва. Основна мета полягає в досягненні майже бездоганного процесу, в якому дефекти будуть мінімізовані до рівня, що наближений до нуля.

Методологія управління проєктами PRINCE (Projects in Controlled Environments) є однією з найпоширеніших методологій, яка розроблена Великобританським інститутом управління проєктами (UK's Office of Government Commerce), і надає засоби для ефективного управління різноманітними типами проєктів у контрольованому середовищі. PRINCE базується на принципах управління проєктами, які включають бізнес-обґрунтування, ефективне управління ризиками, контрольовану зміну та поетапний підхід до управління. Основні елементи PRINCE включають структурований підхід до планування, виконання та оцінки проєкту, розподіл відповідальності між учасниками проєкту, а також, поетапний підхід до управління, що дозволяє управляти ризиками та змінами.

Методи управління ризиками проєктів дозволяють виявляти, оцінювати та управляти потенційними загрозами та можливостями, що можуть вплинути на успішне завершення проєкту. Ці методи допомагають забезпечити ефективне управління ризиками та зменшити ймовірність виникнення проблем у процесі виконання проєкту.

Використання практиками Microsoft Project, яке є програмним забезпеченням для управління проєктами, що розроблена компанією Microsoft, і дозволяє використовувати інструменти для планування, формування графіків, виконання та контролю проєктів.

Фреймворк для розробки та управління проєктами у на засадах гнучкості (Scrum) для розробки продуктів. Цей фреймворк акцентує увагу на ітеративному та інкрементальному підходах, і базується на принципах прозорості та адаптації, а команда проєкту працює короткими циклами розвитку, відомими як «спринти».

Методологія формування команд проєктів включає визначення ролей та відповідальностей, забезпечення спільної мети, сприяння співпраці та комунікації, а також розвиток командної культури.

Методологія управління проєктами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) є стандартом з управління проєктами, що розроблений Інститутом управління проєктами (PMI). Дана методологія містить набір процесів, практик та знань, які визначають найкращі практики управління проєктами та застосовуються в різних галузях та індустріях.

Методологія управління проєктами PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods) враховує аспекти сталого розвитку та екологічну відповідальність. PRiSM спрямований на інтеграцію практик сталого розвитку в управління проєктами, що дозволяє забезпечити екологічну, економічну та соціальну вигоду від проєкту.

Модель зрілості управління проєктами використовується для оцінки та покращення бізнес-процесів на підприємстві. Основна ідея полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки ефективно організація володіє процесами та практиками з управління проєктами, і як має змогу їх розвивати згідно з визначеними стандартами. Дана модель визначає ступінь зрілості підприємства в управлінні проєктами та надає рамки для подальшого вдосконалення.

Метод управління проєктами, який базується на візуальному контролі (Kanban), реалізується шляхом використання дошки з картками завдань, які поділяють стан робіт на «в роботі», «очікується», «завершено» тощо. Kanban дозволяє зорганізувати та візуалізувати робочі бізнес-процеси, підвищити продуктивність та зменшити час виконання завдань.

Система повного управління вартістю (Total Cost Management Framework) забезпечує інтегрований підхід до управління витратами на протязі всього життєвого циклу проєкту. Даний метод включає планування, аналіз та контроль витрат, а також, прийняття обґрунтованих рішень. Він дозволяє ефективно управляти бюджетом та забезпечує максимальну віддачу проєкту для підприємства.

Наведені методи представляють лише частину з ключових методів управління проєктами та роки їх виникнення. Варто зазначити, що більшість з наведених методів еволюціонують та адаптуються до сучасних умов та вимог.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління проєктною діяльністю підприємства на сьогодні є надзвичайно важливим елементом «виживання» підприємства у довгостроковій перспективі. В цілому під проєктом варто розуміти тимчасову і організовану діяльність, яка спрямована на досягнення конкретної мети чи результату за обмежених ресурсів і часу. У статті наведено основні підходи до визначення сутності поняття проєкт вітчизняними та іноземними фахівцями.

Необхідно відмітити, що управління проектами вирішує значну кількість проблем у різних сферах бізнесу та забезпечує ефективне виконання завдань, а це дозволяє досягнути успіху та відповідати вимогам конкурентного ринку. Загальна реалізація проектної діяльності на підприємстві може здійснюватися різними методами, залежно від визначених потреб та особливостей самого проекту. Методологія управління проектами розвивається доволі динамічно, саме тому існує широке поле можливостей для подальших досліджень.

Література

1. Багашова Н. В. Міжнародні практики і методи управління проектами у вітчизняному менеджменті [Електронний ресурс] / Н. В. Багашова // Ефективна економіка. – 2015. – №7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185>.
2. Бутченко Т. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03 / Т. Бутченко. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2011. – 37 с.
3. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
4. Гавловська Н. І. Управління проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – 258 с.
5. Довгань Л. Є. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
6. Кобилянський Л. С. Управління проектами : навчальний посібник / Л. С. Кобилянський. – Київ : МАУП, 2002. – 200 с.
7. Кримський С. Б. Запити філософських смислів / С. Б. Кримський. – Київ, 2003. – 239 с.
8. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. Приймак В.М. Управління проектами: навчальний посібник. / В.М. Приймак. – Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. – 464 с.
10. Продиус О. І. Історичні передумови розвитку проектного управління / О. І. Продиус, В. К. Прокоф'єва. // Держава та регіони. – 2019. – №3(108). – С. 141-146.
11. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навчальний посібник / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва. – Київ : К.І.С., 2010. – 276 с.
12. Рудніченко Є. М. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, Я. М. Сарафинюк, М. О. Кривдик // Український журнал прикладної економіки. – 2021 рік. – №3. – Т. 6. – С. 72-78.
13. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – Київ : Каравелла, 2004. – 344 с.
14. Управління проектами: навч. посібник / За ред. О. В. Ульяновського та П. Ф. Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. – 522 с.
15. Baguley P. Project Management / P. Baguley. – London: Hodder Education, 2008. – 210 p.
16. Buttrick R. The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. – Routledge, 2019. – 553 p.
17. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. – Project Management Institute, Inc. 2017. – 756 p.
18. Heagney J. Fundamentals of project management / J. Heagney. – Amacom, 2016. – 250 p.
19. Juran J.M., Godfrey A.B. Juran's quality handbook. 5th ed. / J. M. Juran, A. B. Godfrey. – London: McGraw-Hill, 1999. – 1730 p.
20. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. – 814 p.

References

1. Bahashova N. V. Mizhnarodni praktyky i metody upravlinnia proiektamy u vitchyznianomu menedzhmenti [Elektronnyi resurs] / N. V. Bahashova // Efektyvna ekonomika. – 2015. – №7. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185>.
2. Butchenko T. Sotsialne proektuvannya: problema vzaiemozv'язku suspilnykh potreb i derzhavnykh interesiv : avtoref. dys. ... d-ra filos. nauk : 09.00.03 / T. Butchenko. – Dnipropetrovsk : Dnipropetrovskiy natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara, 2011. – 37 s.
3. Havlovskaya N. I. Upravlinnia innovatsiynymi proektamy : navch. posibnyk / N. I. Havlovskaya, Ye. M. Rudnichenko. – Khmelnytskyi : KhNU, 2016. – 247 s.
4. Havlovskaya N. I. Upravlinnia proiektamy : navch. posibnyk / N. I. Havlovskaya, Ye. M. Rudnichenko. – Khmelnytskyi : KhNU, 2022. – 258 s.
5. Dovhan L. Ye. Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk do vyvchennia dystsypliny dlia mahistriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannya» spetsialnosti 073 «Menedzhment» / L. Ye. Dovhan, H. A. Mokhonko, I. P. Malyk. – Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2017. – 420 s.
6. Kobylanskyi L. S. Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk / L. S. Kobylanskyi. – Kyiv : MAUP, 2002. – 200 s.
7. Krymskyi S. B. Zapyty filosofskykh smysliv / S. B. Krymskyi. – Kyiv, 2003. – 239 s.
8. Nozdrina L. V. Upravlinnia proektamy: pidruchnyk / L. V. Nozdrina, V. I. Yashchuk, O. I. Polotai; za zah. red. L. V. Nozdrinoi. — K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. – 432 s.

-
9. Pryimak V.M. Upravlinnia proetamy: navchalnyi posibnyk. / V.M. Pryimak. – Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi univestyte imeni Tarasa Shchevchenka, 2017. – 464 s.
 10. Prodius O. I. Istorychni peredumovy rozvytku proektnoho upravlinnia / O. I. Prodius, V. K. Prokofieva. // Derzhava ta rehiony. – 2019. – №3(108). – S. 141-146.
 11. Rach V. A. Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navchalnyi posibnyk / V. A. Rach, O. V. Rossoshanska, O. M. Medvedieva. – Kyiv : K.I.S., 2010. – 276 s.
 12. Rudnichenko Ye. M. Teoretychni osnovy upravlinnia proektamy z pozytsii vykorystannia suchasnykh instrumentiv tsyvrovoho proektnoho menedzhmentu / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovska, Ya. M. Sarafyniuk, M. O. Kryvdyk // Ukrainskyi zhumal prykladnoi ekonomiky. – 2021 rik. – №3. – T. 6. – S.72-78.
 13. Tarasiuk H. M. Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv / H. M. Tarasiuk. – Kyiv : Karavella, 2004. – 344 s.
 14. Upravlinnia proektamy: navch. posibnyk / Za red. O. V Ulianchenka ta P. F. Tsyhikala. – Xarkiv: KhNAU im. V.V. Dokuchaieva, 2010. – 522 s.
 15. Baguley P. Project Management / P. Baguley. – London: Hodder Education, 2008. – 210 p.
 16. Buttrick R. The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. – Routledge, 2019. – 553 p.
 17. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. – Project Management Institute, Inc. 2017. – 756 p.
 18. Heagney J. Fundamentals of project management / J. Heagney. – Amacom, 2016. – 250 p.
 19. Juran J.M., Godfrey A.B. Juran's quality handbook. 5th ed. / J. M. Juran, A. B. Godfrey. – London: McGraw-Hill, 1999. – 1730 p.
 20. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. – 814 p.