

Київський університет імені Бориса Грінченка

Кафедра управління



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітнього рівня

другого (магістерського) рівня вищої освіти

освітньої програми

073.00.02 Менеджмент організацій і
адміністрування



Київ 2021

Робоча програма навчальної дисципліни СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ПРОЕКТНИЙ ДІЯЛЬНОСТІ для студентів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент.

Розробники:

Звонар Віктор Павлович, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри управління Факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка;

Викладачі:

Звонар Віктор Павлович, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри управління Факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

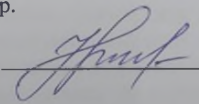
Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні: кафедри управління Факультету інформаційних технологій та управління

Протокол від 27 серпня 2021 р. № 9

Завідувач кафедри  Л.М. Ільч

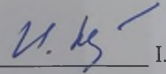
Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»)

20. серпня . 2021 р.

Керівник освітньої програми  С.М. Кожем'якіна

Робочу програму перевірено

«__» _____ 2020 р.

Заступник директора/декана  І.Ю. Мельник

Пролоновано:

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» ____ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» ____ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» ____ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» ____ 20__ р., протокол № ____

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4/120	
Курс	5	5
Семестр	1	1
Кількість змістових модулів з розподілом:	4	
Обсяг кредитів	4	4
Обсяг годин, в тому числі:	120	120
Аудиторні	32	16
Модульний контроль	8	-
Семестровий контроль	-	-
Самостійна робота	80	104
Форма семестрового контролю	залік	залік

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни - розкриття основ системного підходу та системної організації професійної діяльності, формування у студентів умінь досліджувати організаційні системи та розробляти рекомендації щодо впровадження результатів дослідження в практику. Результати вивчення дисципліни є вихідними даними для вивчення дисципліни “Стратегічне планування програм”.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими фаховими компетентностями:

ФК7 - Здатність розробляти на основі сучасних методологій та практичного досвіду проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

ФК9 - Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації

ФК10 - Здатність до управління організацією, її змінами та якістю її продукції.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ

ПРН1 - Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією.

ПРНЗ - Застосовувати навички обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї.

ПРН11 - Вміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи її інформаційне, юридичне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, в тому числі у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій стандартів якості менеджменту.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тематичний план для денної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	усього	у тому числі						
		л	сем	ПР	конс	м.к.	с.р.	К.р.
Модуль 1. Основи системного підходу в проектній діяльності								
Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності	4	2		2			10	
Тема 2. Властивості складних систем	4	2		2			10	
Модульний контроль	2					2		
Усього за змістовим модулем 1:	30	4		4			20	
Модуль 2. Проект як система. Система управління проектами								
Тема 3. Грант як системна філософія проекту	4	2		2			10	
Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс	4	2		2			10	
Модульний контроль	2					2		
Усього за змістовим модулем 2:	30	4		4			20	
Модуль 3. Базові системні елементи проекту								
Тема 5. Системотворче значення ідеї проекту	4	2		2			10	
Тема 6. Бюджет проекту.	4	2		2			10	
Модульний контроль	2					2		
Усього за змістовим модулем 3:	30	4		4			20	
Модуль 4. Інноваційні практики в системі управління проектами								
Тема 7. Customer Experience Management в системі управління проектами	4	2		2			10	

Тема 8. Технологія Design Thinking в системі управління проектами	4	2		2			10	
Модульний контроль	2						2	
Усього за змістовим модулем 4:	30	4		4			20	
Усього годин	120	16		16			8	80

Тематичний план для заочної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	усього	у тому числі						
		л	сем	ПР	конс	м.к.	с.р.	К.р.
Модуль 1. Основи системного підходу в проектній діяльності								
Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності	4	2		2			10	
Тема 2. Властивості складних систем							16	
Усього за змістовим модулем 1:	30	2		2			26	
Модуль 2. Проект як система. Система управління проектами								
Тема 3. Грант як системна філософія проекту	4	2		2			10	
Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс							16	
Усього за змістовим модулем 2:	30	2		2			26	
Модуль 3. Базові системні елементи проекту								
Тема 5. Системотворче значення ідеї проекту	4	2		2			10	
Тема 6. Бюджет проекту.							16	
Усього за змістовим модулем 3:	30	2		2			26	
Модуль 4. Інноваційні практики в системі управління проектами								
Тема 7. Customer Experience Management в системі управління проектами	4	2		2			10	
Тема 8. Технологія Design Thinking в системі управління проектами							16	
Усього за змістовим модулем 4:	30	2		2			26	
Усього годин	120	8		8			104	

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. Основи системного підходу в проектній діяльності.

Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності

Визначення систем. Класифікація систем. Принципи системної організації функціональної діяльності.

Широкі тлумачення поняття моделі. Моделювання. Ціль як модель. Пізнавальні та прагматичні моделі. Статичні та динамічні моделі. Відповідність між моделлю та дійсністю. Складність алгоритмізації моделювання. Моделі систем. Модель складу системи. Модель структури системи. Структурна схема системи.

Тема 2. Властивості складних систем.

Складність функцій, які реалізуються системою, і направлені на досягнення мети. Багатовимірність системи, яка обумовлена значною кількістю зв'язків. Взаємодія з зовнішнім середовищем і вплив багатьох випадкових або важко передбачувальних факторів. Критерії оцінки ефективності системи. Багатоваріантність структури системи. Багатоваріантність фізичної природи системи. Наявність управління, яке має складну ієрархічну структуру. Неможливість (складність) побудови математичної моделі системи.

Компроміси між повнотою і простотою в системах. Типи складності. Алгоритм декомпозиції. Алгоритм агрегування. Синергетика. Емерджентність як прояв внутрішньої цілісності системи. Емерджентність як результат агрегування.

Модуль 2. Проект як система. Система управління проектами.

Тема 3. Грант як системна філософія проекту

Розгляд проекту як системи. Стадії підготовки проекту. Проблематика проекту. Робота із дотаційними коштами у проекті. Фонд та грантова програма. Мета та завдання проекту. Цільові групи проекту. Методологія проекту.

Аналіз зацікавлених осіб. Цільова аудиторія проекту. Бенефіціари проекту.

Outputs, outcomes, impact у проекті. Аргументація щодо сталості та можливості масштабування проекту.

Комунікація проекту. Продуктивні завдання проекту. Якісні результати проекту. Комунікаційні канали проекту. Спікери проекту.

Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс.

Проектний офіс як структура, призначена для вдосконалення практик та результатів управління проектами. Завдання проектного офісу. Консультаційна модель проектного офісу. Управлінська модель проектного офісу. Проектний офіс університету. Джерела фінансування проектів.

Юридичне підґрунтя створення проектного офісу. Місце проектного офісу в організаційній структурі організації. Організаційна структура проектного офісу.

Спеціалізація працівників проектного офісу стосовно різних типів проектів та джерел фінансування проектів. Процедура ініціювання проектів. Процедура підготовки проектів. Процедура реалізації проектів проектним офісом.

Модуль 3. Базові системні елементи проекту.

Тема 5. Системотворче значення ідеї проекту.

Сутність і значущість ідеї проекту. Пріоритетність ідей у проекті. Ідея та проблема у проекті. Формулювання проблеми. Дерево проблем для проекту. Перетворення проблеми в проблематику. Небезпека підміни цілей засобами. Вплив цінностей на цілі. Множинність цілей. Небезпека змішання цілей. Зміна цілей з часом.

Актуальність проекту. Назва проекту. Конкуренти та стратегія блакитного океану при формулювання ідеї проекту. Адаптація ідеї під пріоритети грантодавця. Значення місії та стратегії організації та їх вплив на формування ідей для проектів.

Важливість врахування Цілей сталого розвитку при формулюванні ідеї проекту. Ідеї бізнес-проектів для отримання грантового фінансування.

Тема 6. Бюджет проекту.

Належним чином оформлений пакет документів, який передбачає концепцію проекту. Технічні параметри та характеристики проекту. Планово-економічні розрахунки кошторисної вартості проекту з обґрунтуванням доцільності запланованих витрат.

Кошторис як фінансовий документ. Групування витрат, пов'язані з реалізацією проекту. Загальний (зведений) кошторис. Локальний кошторис. Плановий кошторис. Фактичний кошторис. Помилки при складанні кошторису проекту.

Модуль 4. Інноваційні практики в системі управління проектами.

Тема 7. Customer Experience Management в системі управління проектами.

Особливості тлумачення категорій Customer Experience. Суть та алгоритм Customer Experience Management. Customer journey та Customer journey Map як важливі інструменти управління досвідом клієнтів / цільової групи проекту. Метрики управління клієнтський досвідом.

Використання технологій управління клієнтським досвідом в українських компаніях. Сучасні світові тренди розвитку сфери управління клієнтським досвідом. Інструменти створення Customer Journey Map (карти шляху клієнта). Особливості розрахунку та використання індексу NPS. Smile-Index як необхідність у системі управління досвідом клієнтів / цільових груп проекту. Індекс CSAT: переваги, недоліки та практика застосування.

Тема 8. Технологія Design Thinking в системі управління проектами.

Основи технології Design Thinking. Процедура Design thinking. Інструменти Design thinking. Сучасне використання дизайн-мислення в бізнесі. Етапи та артефакти дизайн-мислення. Особливості етапу емпатії. Сторітелінг як інструмент дизайн-мислення. Брейнштормінг як інструмент дизайн-мислення. Візуалізація як інструмент дизайн-мислення. Майндмеппінг як інструмент дизайн-мислення.

6. КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів (денна форма)

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Відвідування практичних занять	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Робота на практичному занятті	10	2	20	2	20	2	20	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10	2	10	2	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом		9	59	9	59	9	59	9	59
Максимальна кількість балів: 236									
Розрахунок коефіцієнта: 0,424									

6.2. Система оцінювання навчальних досягнень студентів (заочна форма)

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Відвідування практичних занять	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Робота на практичному занятті	10	1	10	1	10	1	10	1	10
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10	2	10	2	10
Разом		5	22	5	22	5	22	5	22
Максимальна кількість балів: 88									
Розрахунок коефіцієнта: 1,136									

6.3. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

Модуль I. Основи системного підходу в проектній діяльності.

Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності.

Широке тлумачення поняття моделі. Моделювання. Ціль як модель. Пізнавальні та прагматичні моделі. Статичні та динамічні моделі. Відповідність

між моделлю та дійсністю. Складність алгоритмізації моделювання. Моделі систем. Модель складу системи. Модель структури системи. Структурна схема системи.

Тема 2. Властивості складних систем.

Сигнали в системах. Кількість інформації. Інформдинамічні моделі та системи.

Модуль 2. Проект як система. Система управління проектами.

Тема 3. Грант як системна філософія проекту.

Комунікація проекту. Комунікаційні канали проекту. Спікери проекту.

Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс.

Спеціалізація працівників проектного офісу стосовно різних типів проектів та джерел фінансування проектів. Процедура ініціювання проектів. Процедура підготовки проектів. Процедура реалізації проектів проектним офісом.

Модуль 3. Базові системні елементи проекту.

Тема 5. Системотворче значення ідеї проекту.

Формулювання проблеми. Перетворення проблеми в проблематику. Методи побудови проблематики. Небезпека підміни цілей засобами. Вплив цінностей на цілі. Множинність цілей. Небезпека змішання цілей. Зміна цілей з часом.

Тема 6. Бюджет проекту.

Помилки при складанні кошторису проекту.

Модуль 4. Інноваційні практики в системі управління проектами.

Тема 7. Customer Experience Management в системі управління проектами.

Особливості розрахунку та використання індексу NPS. Smile-Index як необхідність у системі управління досвідом клієнтів /цільових груп проекту. Індекс CSAT: переваги, недоліки та практика застосування.

Тема 8. Технологія Design Thinking в системі управління проектами.

Сторітелінг як інструмент дизайн-мислення.

Критерії оцінювання- 5 балів за кожну тему _____

5 балів - відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками

4 бали - в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок

3 бали - посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків

2 бали- мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.4. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання (денна форма)

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модулів – 4. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

6.5. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Семестровий контроль з дисципліни проводиться відповідно до навчального плану у вигляді семестрового заліку в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою дисципліни. Форма проведення семестрового контролю (усна, письмова, комбінована, тестування тощо), зміст і структура контрольних завдань, критерії оцінювання визначаються рішенням кафедри управління та зазначаються у робочій програмі навчальної дисципліни й доводяться до відома студентів на першому занятті.

Залік - це вид підсумкового контролю, при якому засвоєння студентом навчального матеріалу з дисципліни оцінюється на підставі результатів поточного та рубіжного модульного контролю. Семестровий залік не передбачає обов'язкової присутності студента на заліковому заході.

6.6. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

1. Системний підхід, його місце та роль у проектній діяльності.
2. Принципи системного підходу.
3. Сутність системного аналізу та його предмет.
4. Історія розвитку системного підходу
5. Поняття системи та її властивості.
6. Класифікація систем.
7. Зв'язки (потоки). Види зв'язків.
8. Структура системи.
9. Ціле (цілісність) та елемент
10. Принципи системного аналізу
11. Етапи системного аналізу
12. Методи системного аналізу
13. Модель організації як відкритої системи
14. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації
15. Методи аналізу середовища
16. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації
17. Застосування системного підходу в проектному управлінні
18. Компоненти дослідження діяльності систем.
19. Складності алгоритмізації проведення дослідження діяльності.
20. Опорна схема алгоритму прикладного дослідження системи
21. Необхідність методології впровадження результатів дослідження діяльності

систем.

22. Основні положення методології впровадження результатів дослідження діяльності систем.

23. Відносини між учасниками.

24. Способи вирішення проблем. Роль етики. Ріст і розвиток.

25. Інформаційне забезпечення проектної діяльності

6.7. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 - 100 балів	Відмінно - відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре - достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре - в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно - посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо - мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання - незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу - досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

7. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА КАРТА ДИСЦИПЛІНИ

7.1. Навчально-методична карта дисципліни (денна форма)

Разом: 120 год., лекції - 16 год., практичні - 16 год., самостійна робота - 80 год., модульний контроль - 8 год.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Модулі	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2		Змістовий модуль 3		Змістовий модуль 4	
Кількість балів за модуль	59		59		59		59	
Теми лекцій	Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності (1 бал)		Тема 2. Властивості складних систем (1 бал)		Тема 3. Грант як системна філософія проекту (1 бал)		Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс. (1 бал)	
Теми практичних занять	Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності (11 балів)		Тема 2. Властивості складних систем (11 балів)		Тема 3. Грант як системна філософія проекту (11 балів)		Тема 4. Система управління проектами. Проектний офіс. (11 балів)	
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)		Модульна контрольна робота 2 (25 балів)		Модульна контрольна робота 3 (25 балів)		Модульна контрольна робота 4 (25 балів)	
Загалом	236							
Підсумковий контроль	ПМК у формі заліку							

7.2. Навчально-методична карта дисципліни (заочна форма)

Разом: 120 год., лекції - 8 год., практичні - 8 год., самостійна робота - 104 год.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Модулі	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2		Змістовий модуль 3		Змістовий модуль 4	
Кількість балів за модуль	22		22		22		22	
Теми лекцій	Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності (1 бал)		Тема 3. Грант як системна філософія проекту (1 бал)		Тема 5 Системотворче значення ідеї проекту (1 бал)		Тема 7 Customer Experience Management в системі управління проектами (1 бал)	
Теми практичних занять	Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності (11 балів)		Тема 3. Грант як системна філософія проекту (11 балів)		Тема 5 Системотворче значення ідеї проекту (11 балів)		Тема 7 Customer Experience Management в системі управління проектами (11 балів)	
Самостійна робота	Тема 1. Основні поняття і визначення системного аналізу в контексті проектної діяльності		Тема 3. Грант як системна філософія проекту		Тема 5 Системотворче значення ідеї проекту		Тема 7. Customer Experience Management в системі управління проектами	
	5	5	5	5	5	5	5	5
Загалом	88							
Підсумковий контроль	ПМК у формі заліку							

8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основні (базові):

1. . Стандарти, моделі та методи управління проектами : підручник / наук. ред. В. В. Пасічник. - Львів : Новий світ-2000, 2013. - 550 с.
2. . Управління проектами: навчальний посібник / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, І. І. Гевлич ; Міністерство освіти і науки України, Макіївський економіко-гуманітарний інститут. - Київ : Центр навчальної літератури, 2006. - 1280 с.
3. . Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В. - Київ : ЦУЛ, 2010. 432 с.
4. . Управління проектами: навчальний посібник / Л. О. Збаразська, В. С. Рижиков, І. О. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. - Київ : ЦУЛ, 2008. - 168 с.
5. . Управління проектами: навчальний посібник / Г. М. Тарасюк. - 2-ге вид. - Київ: Каравела, 2012. - 319 с.
6. Harrison, Frederick, and Dennis Lock. Advanced project management: a structured approach. Routledge, 2017.
7. Botchkarev, Alexei, and Patrick Finnigan. "Complexity in the Context of Systems Approach to Project Management." arXiv preprint arXiv:1412.1027 (2014).
8. Velarde, Kathia Serrano. "The way we ask for money... The emergence and institutionalization of grant writing practices in academia." *Minerva* 56.1 (2018): 85-107.

Додаткові:

1. Колесник Л.А. Основы теории системного подхода. 1988.
2. Коваленко И.И., Бидюк П.И., Баклан И.В. Системный анализ и информационные технологии в управлении проектами.- Киев: Экономика и право, 2001. -269 с.
3. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідження соціально-економічних систем / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. - 432 с.
4. Guyer, Richard A., et al. "Top ten strategies to enhance grant-writing success." *Surgery* (2021).
5. Lacruz, Adonai, and Everton Cunha. "Project management office in non-governmental organizations: An ex post facto study." *Revista de Gestão* (2018).
6. Paton, Steve, and Barrie Andrew. "The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry." *International Journal of Production Economics* 208 (2019): 43-52.
7. Fernandes, Gabriela, et al. "The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D." *Total Quality Management & Business Excellence* 31.5-6 (2020): 583-608.

Ресурси мережі Інтернет

1. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
2. Національна парламентська бібліотека України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.nplu.kiev.ua>.