

УДК 005.8:711.455

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-4>

Казачковська Г.В.

Бердянський державний педагогічний університет

## АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КУРОРТНОМУ МІСТІ

*Досліджено тенденції розвитку проектного менеджменту протягом останніх десятиліть. Визначено необхідність впровадження проектного менеджменту до управління розвитком курортного міста. Доведено необхідність використання проектного менеджменту для підвищення ефективності функціонування рекреаційно-курортного та туристичного господарства курортного міста. Формування концепції розвитку проектного менеджменту в курортному місті обумовлено необхідністю розроблення нового стилю управління міським рекреаційно-курортним та туристичним господарством.*

**Ключові слова:** проект, проектний менеджмент, концепція розвитку, курортне місто.

Kazachkovska G.V.

Berdyansk State Pedagogical University

## THE ACTUAL ASPECTS OF THE PROJECT MANAGEMENT DEVELOPMENT CONCEPT FORMATION IN A RESORT CITY

*The article is devoted to the actual aspects of concept forming of project management development as an instrument for practical application in the recreational resort and tourism industry of the resort city. It has been found that during the past decades of project management development there was formed a new management culture, which is the most important link in civilized business and business cooperation. The crisis phenomena that Ukraine is experiencing reinforce the need to find new approaches to managing the resort city development. It was found out that the developing and applying the concept of project management development in the resort city involve reducing the level of economic activity risk, as introducing the project management methods into the activity of tourist infrastructure subjects can increase significantly the quality and safety of tourist services. This causes the necessity of creating a new style of managing the recreational and health resort and tourist resort of the resort city. It is noted that project management methodology is based on the use of the set of organizational principles, which helps to find out the essence of the considered economic phenomenon or the process of recreational and health resort and tourism activity, its driving forces and development vectors. There was defined the set of organizational principles, which is the basic condition for the effectiveness of project management in the city economy of the resort city, namely: selective management; target orientation of projects for achieving the ultimate goals; completeness of the project management cycle; staging of innovative processes and project management processes; hierarchy of innovative processes' organization and processes of their management; multivariateness in making managerial decisions; systematic; complexity; provision (balance). The author reveals the essence of the concept of project management development in the recreational and health resort and tourism sector. It is in submitting any target change of the existing system of recreation and health resort and tourism of the resort city as a project - long-term investment in real assets, the realization of which is connected with time and money. It is grounded that forming the concept of project management development in the resort city is due to the need to develop a new style of management of the urban recreational and health resort and tourism industry. It is proposed the content structure of the concept of project management development in the resort city. The content of the Concept includes: an assessment of the current situation regarding the applying knowledge, skills, tools and project management methods in the recreational and health resort and tourism industry; grounding the necessity of applying project management in all spheres of recreation-resort and tourist economy activity; prerequisites for project management development; main barriers to project management development; goals and objectives; basic principles of project management development; main directions and implementation tools; stages of implementation. This concept should become a program document that initiates the development of project management as an instrument for practical application in the innovation activities of the RKTG of the resort city.*

**Keywords:** project, project management, concept of development, a resort city.

**Актуальність проблеми.** Кризові явища в економіці України спричиняють пошук нових підходів до управління розвитком курортного міста. Особливої актуальності у сучасних умовах набуває проектний менеджмент, який дозволяє акцентувати увагу на діяльності окремих центрів відповідальності. Розробка та застосування концепції розвитку проектного менеджменту в курортному місті передбачає зниження рівня ризику господарської діяльності, оскільки впровадження в діяльність суб'єктів туристичної інфраструктури проектних методів управління дозволяє істотно підвищити якість і безпеку туристичного обслуговування. Це обумовлює необхідність вироблення нового стилю управління рекреаційно-курортним та туристич-

ним господарством (РКТГ) курортного міста. Новим напрямком в управлінні РКТГ курортного міста є розробка концепції розвитку проектного менеджменту, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що обґрунтування сутності проектного менеджменту досліджується багатьма науковцями, зокрема, Н.В. Ароновою, С.Д. Бушуєвим, В.А. Вербою, В.І. Воропаєвим, Я.Д. Гельруд, О.М. Гладкою, Н.М. Перфіловою, В.Н. Фунтовим, Ю.П. Шаровим, Редько В.Є. та іншим. Так, Ю.П. Шаров доводить перспективність реалізації стратегій інноваційного розвитку на основі проектного підходу, що відображено у запропонованій ним концепції «пріоритет-проект» [1, с. 15]. Н.М. Пер-

філова відзначає переваги проектного підходу над програмно-цільовим, які проявляються в оптимальному перерозподілі ресурсів між роботами різних проектів, плановому контролі виконання робіт, мінімізації ризиків проектів та досягненні необхідної якості результату проекту [2, с. 137].

Значний внесок у формування концепції проектного менеджменту здійснили закордонні науковці Х. Решке та Х. Шелле. Вони визначили проектний менеджмент як управління змінами, які здійснюються у формі технічних, екологічних, економічних, соціальних, організаційних проектів [3, с. 21].

Незважаючи на значну кількість публікацій з управління проектами, проблема розробки концепції розвитку проектного менеджменту для курортного міста залишається поза увагою науковців, хоча особливості розвитку туристичного господарства потребують застосування проектних підходів, які дозволять досягти якісних змін.

**Метою статті** є обґрунтування концепції розвитку проектного менеджменту як інструменту для практичного застосування в інноваційній діяльності рекреаційно-курортного та туристичного господарства курортного міста.

Викладення основного матеріалу дослідження. За оцінкою Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО) внесок туризму до світового валового внутрішнього продукту з урахуванням непрямого ефекту становить 10%. Загальна кількість робочих місць, що прямо або опосередковано стосуються сфери туризму, становить 11% [4]. Сфера туризму та курортів стає однією з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції національної економіки України.

Україна розташована у центрі Європи та має всі умови для належного розвитку економіки за рахунок туризму, проте суттєво відстає від провідних держав світу за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та якості туристичних послуг. Фактори оточуючого середовища, серед яких: політична та фінансово-економічна кризи, що загострилися останніми роками; збільшення динаміки розвитку туристичного ринку; відсутність в середньостроковій і довгостроковій перспективі можливостей отримання дешевих і доступних кредитних ресурсів; неефективність української системи управління (від держави до невеликої туристичної організації) – змушують менеджмент курортного міста звертати увагу на успішні загальносвітові практики проектного менеджменту [5].

Головним завданням в сучасних умовах і середньостроковій перспективі є максимізація використання наявних у розпорядженні влади курортного міста фінансових, виробничих і людських ресурсів. Виконання даного завдання передбачає наступні дії:

- скорочення витрат на операційну та проектну діяльність;
- впровадження систем оцінки ефективності рекреаційно-курортної та туристичної діяльності;
- пошук нових ринкових ніш і можливостей для врівноваження рівня продажів рекреаційно-курортних та туристичних послуг;
- досягнення високої продуктивності праці персоналу, який залишився після скорочень по завершенні високого туристичного сезону, тощо.

Втілити все це в життя допоможе проектний підхід, а також використання технологій, які на ньому ґрунтуються. В дорожній карті реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів України на період до 2026 підкреслено необхідність забезпечення наукового супроводження у сфері туризму та курортів, запровадження прогресивних інноваційних проектних розробок [4].

Інноваційна рекреаційно-курортна і туристична діяльність в розвинених країнах на сучасному етапі характеризується широким поширенням концепції проектного менеджменту. У контексті концепції проектного менеджменту під терміном «проект» слід розуміти систему сформульованих знань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються та впроваджуються для реалізації завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання. Проект – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів для досягнення певної мети, що інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя [6, с. 137].

Сутність концепції проектного менеджменту в рекреаційно-курортній та туристичній сфері, на наш погляд, полягає в поданні будь-якої цільової зміни діючої системи РКТГ курортного міста як проекту – довгострокового інвестування в реальні активи, реалізація якого пов'язана з витратою часу та коштів. Процес цих змін, здійснюваних за певними правилами в рамках встановленого бюджету і тимчасових обмежень, являє собою управління проектами (проектний менеджмент). Так як здійснювані зміни системи РКТГ курортного міста, як правило, носять характер інноваційних перетворень, то мова в даному випадку йде про інноваційні проекти та управлінні інноваційними проектами.

У вітчизняній практиці така концепція знайшла відображення в широкому застосуванні програмно-цільового методу управління при реалізації цільових комплексних програм, спрямованих на досягнення конкретних соціально-економічних цілей. Дослідженням програмно-цільового методу та розробкою методики планування бюджетів займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме: О.В. Голинська, М.В. Ливдар, Ц.Г. Огонь та ін. Результати цих досліджень доводять, що програмно-цільовий метод має суттєві переваги порівняно з іншими методами в бюджетному процесі [7, с. 106; 8, с. 110; 9, с. 21].

Принципова відмінність проектного управління полягає в тому, що вся сукупність робіт в рамках інноваційного циклу планується і виконується як єдина комплексна програма робіт силами спеціально створеного колективу виконавців з високим ступенем централізації управління [10, с. 113–115]. Важливою особливістю інноваційного проекту і методології проектного управління в рекреаційно-курортній та туристичній сфері господарювання є їхня цільова спрямованість на отримання кінцевого результату з урахуванням можливих ризиків і в умовах жорстких рамок обмежень за термінами його реалізації і бюджету.

Фахівці інституту управління проектами (США) визначають проектний менеджмент як мистецтво керування людськими ресурсами, застосування прогресивних методів та технологій управління та мінімізації ризиків з метою досягнення запланованих

результатів щодо змісту, обсягу, вартості, якості та своєчасного виконання робіт. Американськими спеціалістами визначено основні та допоміжні функції проєктного менеджменту. До основних віднесено управління обсягом, якістю, витратами та часом виконання робіт. Додатковими функціями визначені: управління персоналом (людськими ресурсами), управління комунікаціями, управління контрактами, управління ризиками, управління інтеграційними процесами в рамках проєкту [5].

Методологія проєктного управління заснована на використанні сукупності організаційних принципів, за допомогою яких з'ясовується сутність розглянутого економічного явища чи процесу рекреаційно-курортної та туристичної діяльності, її рушійні сили і вектори розвитку [11; 12; 13]. Зведені характеристики принципів проєктного управління наведено у табл. 1.

Всі ці принципи проєктного управління передбачають: проведення детального аналізу внутрішніх і зовнішніх умов його реалізації; аналіз ризиків і вироблення проєктного мислення у команди, яка реалізує проєкт; планування проєктних робіт, що здійснюються керівником проєкту і особами, відповідальними за виконання його окремих етапів. Виконання даних принципів є базовою умовою ефективності проєктного менеджменту в структурі РКТГ курортного міста.

За оцінкою Всесвітньої Асоціації з управління проєктами PMI ступінь розвиненості проєктного менеджменту в Україні знаходиться на рівні США початку 70-х років XX століття. В Україні проєктний менеджмент майже на 100% асоціюється з будівництвом і (частково) з практикою впровадження корпоративних інформаційних систем. Причинами такого стану справ слід вважати «молодість» українського бізнесу; катастрофічний брак кваліфікованих кадрів на ринку праці; брак освіти керівників; загальну неефективність

організаційних і керуючих структур підприємств та організацій, задіяних в проєктній діяльності; відсутність концепції розвитку проєктного менеджменту як на національному так і на регіональному, місцевому рівнях [14].

Концепція розвитку проєктного менеджменту (далі – Концепція) повинна містити:

1) оцінку поточної ситуації в частині застосування знань, навичок, інструментів і методів управління проєктами в РКТГ:

– масштабів і ролі управління проєктами в сучасному світі;

– учасників процесу впровадження проєктного менеджменту в РКТГ курортного міста;

– рівня підготовки фахівців з управління проєктами;

– заходів з просування знань і досвіду в області управління проєктами;

– стандартів управління проєктами, орієнтованих на отримання нових результатів, продуктів і послуг РКТГ;

2) обґрунтування необхідності застосування проєктного менеджменту у всіх сферах життєдіяльності РКТГ (застосування новітніх управлінських технологій повинно сприяти подальшому розвитку РКТГ курортного міста);

3) передумови для розвитку проєктного менеджменту в РКТГ:

– перша група передумов – базові, що сприяють розвитку проєктного менеджменту (макроекономічні передумови, що включають зміну структури власності і структури виробництва РКТГ; зміни геополітичної ситуації, що залучають економіку курортного міста в нові господарські зв'язки);

– друга група передумов – наявність соціального середовища, потенційно здатного сприймати нові підходи в управлінні проєктами як ключовий інструмент

Таблиця 1

## Принципи проєктного управління

| Назва принципу   | Сутність принципу   |
|--|---|
| Целективне управління  | підтримка проєктів за пріоритетними напрямками розвитку РКТГ курортного міста, адресної підтримки авторів комплексних проєктів  |
| Цільова орієнтація проєктів на забезпечення кінцевих цілей                   | встановлення взаємозв'язків між потребами в створенні інновацій для РКТГ і можливостями їх здійснення   |
| Повнота циклу управління проєктами   | реалізація повного циклу процесу управління, який передбачає всю сукупність рішень: від виявлення потреб РКТГ до управління передачею отриманих результатів   |
| Поетапність інноваційних процесів і процесів управління проєктами            | опис повного циклу кожного етапу формування і реалізації проєкту  |
| Ієрархічність організації, інноваційних процесів та процесів управління ними | сприймання процесів з різним ступенем детальності, що відповідає певному рівню ієрархії; всі рівні проєктної діяльності співвідносяться один з одним так, що нижчий рівень підпорядковується вищому   |
| Багатоваріантність при виробленні управлінських рішень                       | облік в ході управління інноваційними процесами впливу невизначених факторів; для зниження ступеня невизначеності необхідний перехід до різноманітної підготовки альтернативних рішень про вибір складу кінцевих цілей проєктів, альтернативних способів їх досягнення, варіантів комплексного забезпечення робіт, враховуючи різні групи виконавців; вартість і тривалість виконання робіт; матеріально-технічні ресурси і умови стимулювання виконавців |
| Системність  | розробка сукупності заходів, необхідних для реалізації проєкту (організаційно-економічних, технологічних, законодавчих, адміністративних і т. д. до взаємозв'язку з концепцією розвитку курортного міста, регіону та країни в цілому  |
| Комплексність  | розробка окремих, пов'язаних між собою елементів проєктної структури, що забезпечують досягнення підцілей, відповідно до генеральної мети проєкту РКТГ  |
| Забезпеченість (збалансованість)   | забезпечення всіх заходів, передбачених у проєкті, різними видами необхідних для його реалізації ресурсів: фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових, тощо  |

розвитку РКТГ (з цього середовища можна формувати корпус викладачів, а також спільноту провідників нових знань і досвіду в усі сфери життєдіяльності курортного міста);

3) аналіз основних чинників, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку міста курорту, міської програми розвитку рекреаційно-курортного комплексу і туризму;

4) основні бар'єри на шляху розвитку проектного менеджменту (для аналізу існуючих бар'єрів на шляху розвитку проектного менеджменту як інституційного проекту доцільно виділити чотири аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси, безперервне навчання і розвиток персоналу);

5) цілі концепції розвитку проектного менеджменту (метою даної концепції має бути активізація нормативно-законодавчої, соціально-економічної та організаційно-методичної діяльності з розвитку проектного менеджменту в усіх сферах життєдіяльності РКТГ як важливого інструменту реалізації стратегічного плану розвитку курортного міста);

б) завдання концепції розвитку проектного менеджменту, які можуть включати наступні кроки:

- повернути увагу органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та бізнесу до необхідності активного розвитку сучасних технологій управління;

- сформулювати сприятливу правову базу для розробки, прийняття стандарту з управління проектами;

- розробити навчальні програми для різних категорій населення (держслужбовців, тренерів і викладачів, студентів, керівників бізнес-структур, неурядових організацій та ін.) з використанням активних методів навчання; методик коучингу і оцінки; взаємного консультування слухачів; обміну досвідом реалізації подібних проектів; майстер-класи фахівців-практиків з компаній, які вже впровадили проектне управління в свою діяльність; інтернет-конференцій, тощо;

- створити центри компетенції з метою підвищення кваліфікації фахівців та розвитку проектного менеджменту при провідних ВНЗ регіону;

- створити інтернет-портал «Управління проектами РКТГ міста-курорту» на основі новітніх веб-технологій і принципів функціонування соціальної мережі;

7) основні принципи розвитку проектного менеджменту, які можуть включати в тому числі:

- еволюційність і поетапність розвитку проектного менеджменту;

- дотримання етичних норм і правил;

- синхронізацію процесу розвитку проектного менеджменту на місцевому рівні з процесами формування національної інноваційної системи;

- залучення широких верств населення курортного міста до сучасної культури управління проектами, як інструменту гармонізації партнерських відносин юридичних осіб з одного боку, працівників і роботодавців – з іншого боку;

8) основні напрямки та інструменти реалізації Концепції розвитку проектного менеджменту (шляхи і механізми реалізації Концепції узгоджуються з її основними завданнями для того, щоб повернути увагу органів місцевої влади, інститутів громадянського суспільства та бізнесу до необхідності активного просування сучас-

них технологій управління проектами; в якості першого і головного кроку пропонується на основі даної Концепції розробити План заходів щодо її реалізації);

9) етапи реалізації Концепції:

1 етап:

- розробляється План заходів органів місцевої влади щодо реалізації даної Концепції за участю всіх зацікавлених сторін;

- проводиться комплекс міських заходів (конференції, громадські слухання, круглі столи тощо) з широким залученням фахівців і структур, що працюють в області просування проектного управління;

- формується група викладачів ВНЗ та тренерів з дисципліни «Управління проектами»;

- формується замовлення на працевлаштування магістрів за спеціальністю «Управління проектами» в обсягах, які відповідають потребам міста в професійних кадрах;

- ведеться широкомасштабна популяризація застосування практик управління проектами;

2 етап:

- активно впроваджуються національний і галузеві стандарти Управління проектами в усі сфери життєдіяльності РКТГ курортного міста;

- у всіх ВНЗ регіону впроваджується дисципліна «Управління проектами»;

- тв РКТГ на підготовку і перепідготовку кадрів за спеціальністю «Управління проектами» (при цьому РКТГ підтримує такі статті витрат і мотивує їх податковими відрахуваннями або іншими способами);

3 етап:

- розвиток проектного менеджменту в курортному місті набуває системного і незворотного характеру;

- вносяться поточні зміни в національні та галузеві стандарти управління проектами, стандарти технологічної зрілості підприємств, організацій і закладів РКТГ відповідно до тенденцій розвитку методології управління проектами.

Результатами реалізації Концепції повинні стати:

- ефективна робота механізмів активізації просування проектного менеджменту в життєдіяльність РКТГ курортного міста;

- розвиток соціально-економічної, організаційної, методичної бази, що сприятиме просуванню сучасних технологій управління проектами;

- забезпечення РКТГ курортного міста в необхідному обсязі висококваліфікованими фахівцями, керівниками і членами команд проектів;

- формування міцної основи для стійкого функціонування інноваційної системи РКТГ курортного міста;

- формування потужної креативної маси фахівців для створення проривних інноваційних проектів в рекреаційно-курортному та туристичному бізнесі;

- гармонізація відносин між інститутами громадянського суспільства, органами муніципального управління та бізнесом;

- створення передумов для переходу до якісно нової фази впровадження сучасних методів управління, заснованих на найновітніших досягненнях світової економічної та управлінської думки.

Дана концепція повинна стати програмним документом, який ініціює розвиток проектного менеджменту, як інструменту для практичного застосування в інноваційній діяльності РКТГ курортного міста.

**Висновок.** За результатами аналізу рекреаційно-курортного та туристичного господарства курортного міста запропоновано впровадження концепції проєктного менеджменту для його подальшого розвитку. Саме проєктний менеджмент дозволяє істотно підвищити ефективність функціонування рекреаційно-курортного та туристичного господарства курортного міста. Принципова відмінність проєктного управління полягає в тому, що вся сукупність робіт в рамках інноваційного циклу планується і виконується як єдина комплексна програма робіт фахівцями спеціально

створеного колективу з високим ступенем централізації управління.

Обґрунтовано концепцію розвитку проєктного менеджменту в рекреаційно-курортній та туристичній сфері. Згідно запропонованої концепції будь-яка цільова зміна діючої системи РКТГ курортного міста подається як проєкт довгострокового інвестування в реальні активи. Така концепція повинна стати програмним документом, який ініціює розвиток проєктного менеджменту та є інструментом для практичного застосування в інноваційній діяльності РКТГ курортного міста.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : УДАУ, 2001. 302 с.
2. Перфілова Н.М. Проєктний підхід до управління державними фінансами. *Математичні машини і системи*. 2009. № 2. С. 129–138.
3. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. Аланс. 1993. 304 с.
4. Стратегія розвитку туризму та курортів України на період до 2026. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> 2017.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Text]. Third Edition. [S. p.]: PMI Standart. 388 p.
6. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проєктами в публічній сфері : навч. посіб. за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 344 с.
7. Голинська О.В. Програмно-цільовий метод управління бюджетами: основні позиції та компоненти. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 105–108.
8. Ливдар М.В. Програмно-цільовий метод складання бюджету. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 109–114.
9. Огонь Ц.Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 20–29.
10. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению Дж. Родни Тернер; [пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Воропаева]. Москва : Издательский дом Гребенникова, 2007. 332 с.
11. Бабаєв В.М. Управління проєктами. Управління проєктами: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2006. – 244 с.
12. Пелих В. Управління проєктами в інтегрованому суспільстві і його інструменти. Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 14–15 травня 2008 р.). Тернопіль, ТДТУ, 2008 – 370 с.
13. Пинто Дж.К. Управление проектами [пер. с англ. под ред. В.Н. Фрунтова]. СПб.: Питер, 2004. 464 с.
14. Рейтинг и тренды проектного менеджмента 2015. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend747.html>.

### REFERENCES

1. Sharov Yu.P. (2001) Strategichne planuvannya v munitsipalnomu menedzhmenti [Strategic planning in municipal management]. Kyiv: UDAU. (in Ukrainian)
2. Perfilova N.M. (2009) Proyeektniy pidkhid do upravlinnya derzhavnimi finansami [Project Approach to Public Finances Management]. *Matematichni mashini i sistemi*, no. 2, pp. 129–138. (in Ukrainian)
3. Reshke Kh., Shelle Kh. (1993). Mir upravleniya proyeektami [The world of project management]. Alans. (in Ukrainian)
4. Strategy of development of tourism and resorts of Ukraine for the period up to 2026. (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> 2017. (in Ukrainian)
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). PMI Standart. (in Ukrainian)
6. Bezverkhnyuk T.M. (Ed.) (2011) Upravlinnya proyeektami v publichniy sferi [Project management in the public sphere]. Odesa: ORIDU NADU. (in Ukrainian)
7. Golinska O.V. (2010) Programno-tsiloviy metod upravlinnya byudzhetami: osnovni pozitsii ta komponenti [Program-target method of budget management: key positions and components]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 105–108. (in Ukrainian)
8. Livdar M.V. (2009) Programno-tsiloviy metod skladannya byudzhetu [Program-target method of budgeting]. *Galitskiy ekonomichniy visnik*, no. 2, pp. 109–114. (in Ukrainian)
9. Ogon Ts.G. (2009) Programno-tsiloviy metod ta efektnist byudzhetnikh program [The program-target method and efficiency of budget programs]. *Finansi Ukrayini*, no. 7, pp. 20–29. (in Ukrainian)
10. Terner Dzh. Rodni (Ed.) (2007). Rukovodstvo po proyeektno-orientirovannomu upravleniyu [Guidelines for project-based management]. Moskva: Izdatelskiy dom Grebennikova. (in Ukrainian)
11. Babayev V.M. (2006) Upravlinnya proyeektami [Project management]. Kharkiv: KhNAMH. (in Ukrainian)
12. Pelikh V. (2008) Upravlinnya proyeektami v integrovanomu suspilstvi i yogo instrumenti [Project Management in an Integrated Society and its Tools]. Ternopil: TDTU. (in Ukrainian)
13. Pinto Dzh. K. (2004) Upravleniye proyeektami [Project management]. (Trans. from English). Piter: SPb. (in Ukrainian)
14. Rating and trends of project management 2015. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend747.html>. (in Ukrainian)