

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 65.012.32

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

В. М. Молоканова, к. т. н., доц., Г. К. Дьомін, к. т. н., доц.*

**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

Ключові слова: *проектне, програмне та портфельне управління, формалізація управління портфелями, організаційна платформа, алгоритм, стратегічні цілі організації*

Постановка проблеми. У зрілих організаціях проектний менеджмент існує на вищому рівні у вигляді управління портфелями проектів. Проте, за даними американського Центру досліджень бізнесу [1], принципи управління портфелями проектів значно відрізняються в більшості компаній. Це не дивно, якщо взяти до уваги той факт, що понад 70 % організацій почали впроваджувати управління портфелями проектів лише декілька років тому. При цьому лише 15 % використовують спеціальні програмні засоби для управління портфелем проектів.

Ускладнення завдань розвитку економіки України, виникнення нових цілей та ресурсні обмеження в їх досягненні роблять подальше дослідження теоретичних і практичних проблем управління портфелями проектів своєчасною проблемою сьогодення. Актуальність дослідження портфельного управління посилюється інтенсивним зростанням кількості проблем, вирішення яких вимагає застосування наукового підходу до адаптації компаній до швидких змін навколишнього середовища. Тому систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів реалізації портфельно-орієнтованого управління є актуальним питанням теорії і практики проектного менеджменту.

Мета статті – формалізація концептуальних основ управління портфелями проектів та створення алгоритму розробки та формування портфелів проектів з урахуванням стратегії розвитку організації та ціннісного підходу.

Основний матеріал дослідження. **Методологія управління проектів** спирається на теорію систем та використовує системний підхід. Системний підхід – дієвий інструмент раціоналізації і поліпшення проектних процесів. Проектний менеджмент розглядає будь-яке підприємство як систему і, відповідно до закону розвитку систем, у ній можна виділити дві складові (підсистеми), одну з них можна назвати консервативною (підтримка існування), а іншу – адаптивною (адаптація до змін). Консервативна частина – це виробничі цикли, що повторюються, – одиничне, серійне або масове виробництво товарів. До адаптивної частини організації відносять процеси розвитку через проекти, програми та портфелі.

Адаптацію розуміють як окремий вид управління, зокрема, гнучке інноваційне управління підприємством, що здатне пристосуватися до нових умов у зовнішньому середовищі. Компанії, які мають гнучке поєднання консервативної та адаптивної підсистем, здатні швидко пристосовувати систему організації під глобальні зміни, що відбуваються в світі, і у них більше шансів для стабілізації і подальшого розвитку компанії.

У сучасному проектному менеджменті до числа найбільш значних тенденцій розвитку можна віднести структурування управління проектами за трьома рівнями: портфель проектів, програма та окремі проекти. Як правило, впровадження професійного проектного менеджменту починається з окремих проектів. Вважається, що для того, щоб якісно управляти портфелем, компанії необхідно спочатку освоїти управління окремими проектами і програмами. Для переходу організації на вищий рівень проектної зрілості треба добре розуміти проектну ієрархію та особливості управління розвитком через проекти.

Основними об'єктами перетворень у проектному менеджменті є організаційно-технічні та соціальні системи будь-якого рівня. Базовою основою проектно-орієнтованого управління розвитку системи є концепція 5П (Портфель – Програма – Проект – Процес – Продукт), яка орієнтована на постійне відтворення продуктів портфеля проектів [2].

Сьогодні поняття проектно-орієнтованого управління у світових стандартах та моделях трактується з різних точок зору і суттєво впливає на вимоги до процедур та засобів управління проектами, програмами та портфелями (УППП). У статті використовуються терміни та визначення, наведені у системі знань PMI [3; 4] та P2M [5], а також ключові визначення стандарту ISB IPMA [6]. Порівняльний огляд різних аспектів проектного, програмного та портфельного управління надалі розглядається у таблиці 1.

Таблиця 1

Огляд проектного, програмного та портфельного управління

Аспект	Проект	Програма	Портфель
Зміст	Має певну мету. Зміст уточнюється в міру просування проекту	Програма охоплює деяку область цілей і створює значну цінність	Портфель охоплює цілий бізнес-напрямок і може змінюватися у зв'язку зі зміною стратегічних цілей організації
Зміни	Менеджери втримують проект у межах, які відповідають очікуванням споживачів	Менеджери програми відслідковують зміни як усередині, так і зовні програми	Менеджери портфеля постійно сканують зміни навколишнього середовища організації
Планування	Відбувається перетворення інформації вищого рівня на детальні плани і навпаки	Менеджери програми створюють і підтримують процеси формування програми	Менеджери портфеля створюють і підтримують процеси формування портфеля
Менеджмент	Команда проекту працює на досягнення мети проекту	Менеджери програми управляють загальним баченням програми	Менеджери портфеля координують персонал управління портфелем
Успіх	Успіх вимірюється якістю продукту, вартістю і часом	Визначається ступенем створення цінності програми	Визначається сумарним синергетичним успіхом компонентів портфеля
Моніторинг	Менеджери відслідковують створення продукту проекту	Менеджери відслідковують прогрес у досягненні мети програми і створенні цінності	Менеджери відслідковують виконання компонентів портфеля та загальні індикатори організації

Основні положення щодо організаційної платформи з управління проектами можна підсумувати в такий спосіб (далі слово «проект» означає як програму, так і портфель проектів залежно від контексту):

1. Якщо компанія вибирає неправильний проект (програму, портфель), вона не може досягти успіху у своєму розвитку, навіть якщо успішно досягає мети даного проекту. Успіх неправильного або погано задуманого проекту може спричинити до знищення корпоративної цінності. Вибір проекту є інвестицією дорогих корпоративних ресурсів компанії. Отже, компанія повинна вибрати проект, що створить більш значну корпоративну цінність.

2. Оскільки цілі проектів бувають різноманітними, існує ризик, що проекти будуть відбиратися виходячи з короткострокової перспективи. Але організації мають на меті створення корпоративної цінності на довгостроковій основі. Тому потрібно вибирати проекти виходячи як із короткострокових, так і довгострокових цілей.

3. У компаніях численні проекти конкурують між собою, і порядок пріоритету інвестицій у проекти повинен бути визначений з погляду доступності людських і фінансових ресурсів, а вибір оптимального рішення визначається оцінкою потенційного збільшення корпоративної цінності та зменшення відповідних ризиків проекту. Для такого ефективного відбору проектів використовують формалізовані методи управління портфелем проектів [4].

4. Якість організаційного середовища серйозно впливає на результати проектів. Особливо впливають на реалізацію проектів такі аспекти компанії як бізнес-процеси, структура організації, фінансові можливості, компетентність персоналу та бази знань.

5. У галузі управління проектами повинна бути забезпечена корпоративна погодженість між портфелями, програмами, проектами та окремими завданнями. Це має відношення до

погодженості корпоративних дій щодо проекту, частки ресурсів, знань і синергії програм та проектів.

6. Поняття корпоративної соціальної відповідальності – КСО (corporate social responsibility – CSR) широко використовується в контексті проектів. Треба враховувати КСО для того, щоб підтримувати стійкість корпорацій. При розробці стратегії організації вплив КСО має значення в таких аспектах як ухвалення рішення при відборі проекту [5].

7. Проектно-орієнтовані системи – це моделі організаційної діяльності, які потрібно створювати для того, щоб організації мали змогу ефективно розвиватися.

8. Реалізація корпоративної стратегії вимагає відповідної для даної стратегії організаційної структури. Корпоративні стратегії здійснюються через реалізацію численних проектів, які підтримуються організаційною структурою, яку, у свою чергу, пристосовують під ефективну реалізацію корпоративних стратегій.

Щоб створити систему фінансування, розглядається сценарій, коли для витрат на портфель розвитку використовується згенерований фінансовим портфелем грошовий потік з урахуванням розподілу ризиків та забезпечення гарантій повернення боргу за рахунок продуктів портфеля. Із цією метою спочатку повинна бути обрана концепція базової структури фінансування, і потім ця структура оптимізується з урахуванням стану фінансового ринку. Беручи до уваги існуючі обмеження, реальна структура фінансування може бути створена після серії ітерацій і одночасної оптимізації розподілу ризиків між стейкхолдерами. При створенні фінансової структури методом серії ітерацій повинен бути зроблений також вибір ключових показників.

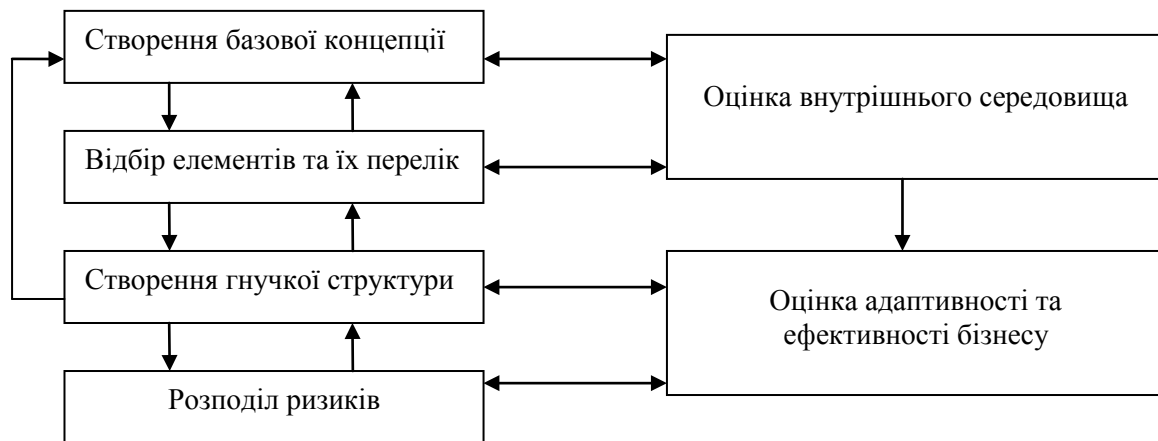


Рис. 1. Процеси створення фінансової структури проекту

Процедура затвердження концепції фінансування відбувається з урахуванням перегляду первинних цілей та забезпечення проекту необхідними ресурсами. На рисунку 1 зображені основні процеси фінансового менеджменту проектної діяльності та їх взаємозв'язки [5]. Такі робочі процеси підвищують гнучкість та адаптивність фінансової структури.

Процедура відбору елементів для фінансування проекту може бути підсумована як:

1. вибір ефективної схеми доступних на ринку ресурсів з урахуванням вартості фондів та обмежень – умов фінансування від різних постачальників фондів. При цьому фінансування має забезпечити якомога більшу суму за мінімальну вартість;

2. перевірка витрат і прибутку для обраної схеми фінансування. Якщо вартість капіталу є високою, можливість здійснення такої схеми стає проблематичною;

3. перевірка оптимальності незалежних індивідуальних фондів для фінансування портфеля проектів. Оптимальність повинна бути заснована на балансі між вартістю та вигодою.

Успіх або невдача портфеля проектів залежить від того, чи досить коштів зібрано та чи сформовано надійну схему фінансування (все це можна оцінити за фінансовою інформацією). Ця інформація підсумована в активах та розрахунках прибутковості портфеля в грошовому вираженні. Сам метод фінансового обліку загальний у всій світовій практиці [1; 4; 5]. Основні взаємозалежні одне з одним положення укладаються в правило, що звіт про прибутки та збитки повинен бути еквівалентним діаграмі грошових потоків. Перевірка відповідності цих трьох основних елементів (прибутки, збитки та грошовий потік) – найважливіша в перевірці фінансової звітності проекту. На основі цих трьох основних елементів можливо практикувати

різні типи фінансового аналізу. Підготовка фінансових звітів з управління портфелем проектів полегшує розуміння успішного управління. Чим вищий рівень розвитку РРМ в організації, тим більше переваг вона одержує. Однак, як з'ясувалося, управління портфелями проектів мало впливає на оптимальний розподіл ресурсів з урахуванням стратегії розвитку і практично не дає переваги в ситуації, коли виникає необхідність закриття невдалого проекту [7].

Управління портфелями передбачає забезпечення перегляду проектів і програм із метою встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів і відповідності портфеля стратегіям організації. Основне завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії бізнесу для отримання максимальної цінності з інвестицій.

Сучасний стан менеджменту свідчить про перехід від економіки показників до економіки цінностей. Відповідно до японського стандарту Р2М [5] проект – це зобов'язання створити цінності, зумовлене специфічною місією організації. В сучасній методології головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності через реалізацію стратегії в програмах і проектах. Проте загальні засади ціннісно-орієнтованого управління проектами залишаються малодослідженими. Мова йде передусім про методологію ціннісно-орієнтованого портфельного управління, зокрема для стратегічного розвитку організації Діяльність зі створення цінності виконується спільними зусиллями індивідуумів, проектних команд та корпорацій, тому стандарт Р2М [5] приділяє значну увагу управлінню проектною спільнотою. Практика створення проектних спільнот розповсюджується в наш час і в Україні [11].

Стратегічні цілі підприємства та портфель його ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. При формуванні портфеля організації необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей організації і процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів повинні потрапити лише ті проекти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсним обмеженням і відповідають стратегічним цілям організації. При цьому дуже важко, формуючи портфель, поєднати фінансову ефективність і стратегічну перспективу розвитку [8]. Наприклад, не дуже вигідний з точки зору фінансів проект з упровадження нової технології або нового продукту може в масштабі компанії виконати стійке зростання цінності компанії надалі. Завдання ускладнюється ще і тим, що експерти часто оперують нечіткими оцінками. Тому часто організації мають одночасно два портфеля проектів. Спочатку організація ініціює портфель фінансового зростання оборотних коштів, а потім – портфель розвитку організації. Перш ніж почати формування портфеля проектів, проводять попередній розгляд та відкидають заздалегідь неефективні проекти, чим скорочується число альтернатив по кожному напрямі діяльності.

У системі знань РМІ [4] управління портфелем проектів представлено двома групами процесів:

- *група процесів вирівнювання* – включає елементи управління портфелем, що відносять компоненти портфеля до певних категорій і піддають оцінці з метою їхнього включення / виключення до складу портфеля;
- *група процесів моніторингу і контролю* – заснована на ключових індикаторах діяльності, за допомогою яких періодично вирівнюються компоненти портфеля щодо стратегічних цілей.

Група процесів вирівнювання забезпечує поточною інформацією програмну / проектну діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, дозволяючи оцінювати компоненти портфеля та управляти ними. Дана група процесів активізується на час актуалізації стратегічних цілей організації в рамках формування річних / кварталних бюджетів і планів на перспективу або у випадку зміни ділової кон'юнктури.

Група процесів моніторингу і контролю забезпечує виконання дій у рамках управління портфелем відповідно до метрик прогресу, встановлених організацією. Такі показники як відповідність стратегії та ризики можуть відслідковуватися шляхом агрегування інформації з прогресу виконання портфеля. Послідовність та зміст управління портфелем проектів можна відстежити за входами / виходами процесів, наведеними в таблиці 2 [4].

Для того, щоб портфель проектів створював нові цінності, організація повинна розпізнати, чого очікують стейкхолдери проекту і в чому полягають передбачувані істотні цінності, провести їх кількісну оцінку, потім об'єднати досвід, інформацію, дані та інші ресурси, якими організація володіє, щоб створити та одержати заплановану цінність. Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів детально розглянемо кожен з етапів наведеного алгоритму у вигляді блок-схеми (рис. 2).

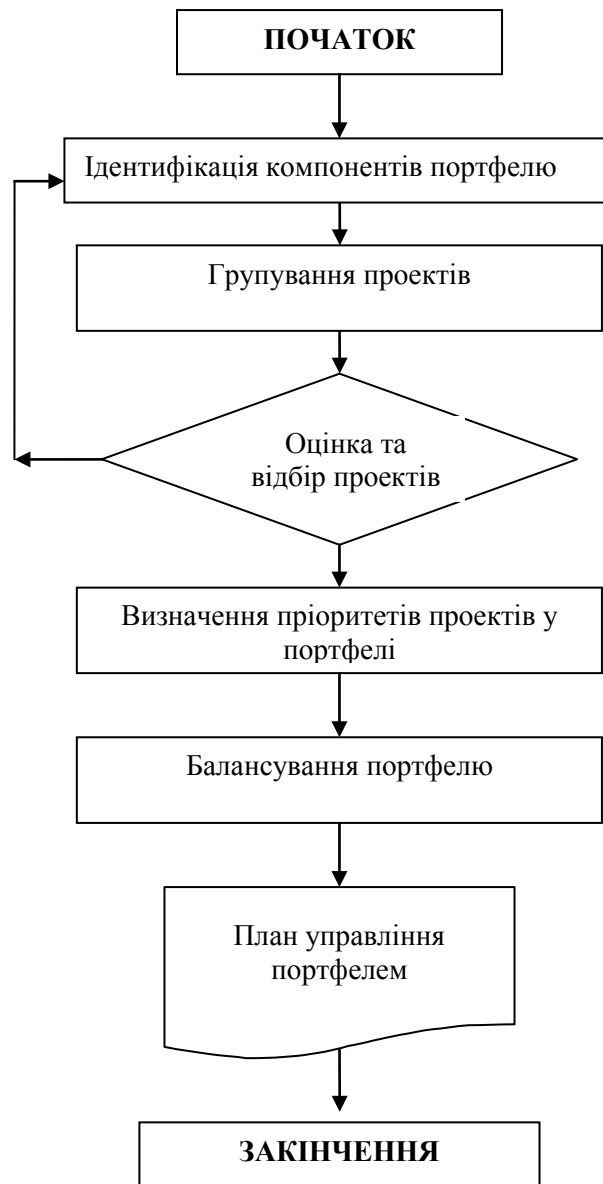


Рис. 2. Блок-схема алгоритму формування порт феля проект ів на базі ціннісно-орієнтованого підходу

Таблиця 2

Процеси управління портфелем проектів

Процес управління портфелем	Вхід	Вихід
Ідентифікація	Стратегічний план визначення компонентів, основні описи компонентів	Перелік компонентів, основні описи кожного компонента, перелік відхилених компонентів
Категоризація	Перелік компонентів, основні описи категорії компонентів	Перелік категоризованих компонентів
Оцінка	Стратегічний план, перелік категоризованих компонентів, основні описи компонента	Перелік категоризованих та оцінених компонентів, вартісна оцінка кожного компонента, рекомендації за результатами оцінки

Відбір	Стратегічний план, перелік категоризованих та оцінених компонентів, вартісна оцінка кожного компонента, рекомендації за результатами оцінки	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних компонентів
Визначення пріоритетів	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних компонентів	Перелік категоризованих компонентів у відповідності зі стратегічною категорією
Балансування портфеля	Перелік категоризованих компонентів у відповідності зі стратегічною категорією, критерії управління портфелем, обмеження та допущення, рекомендації з перегрупування портфеля на основі огляду звітності	Перелік схвалених компонентів портфеля, кінцевий актуалізований перелік основних альтернатив, розподіл актуалізованих / поліпшених компонентів портфеля
Авторизація	Перелік поліпшених компонентів портфеля, вимоги до бюджету компонента портфеля, вимоги до ресурсів компонента портфеля, перелік схвалених компонентів	Доповнення до списку компонентів портфеля, актуалізація очікувань, ресурси компонента портфеля, віхи управління портфелем
Періодична звітність та огляд управління портфелем	Ресурсний розподіл і обмеження оточення, корпоративні стандарти управління та контролю, критерії оцінки та відбору, стратегічні цілі та критерії управління портфелем	Вказівки щодо компонентів портфеля, рекомендації з перегрупування портфеля, рекомендації для бізнесу, актуалізовані ключові індикатори, звіт про досягнення мети
Стратегічні зміни	Періодична звітність та перегляд стратегічного плану	Відповідні критерії

Етап 1. Ідентифікація компонентів портфеля. Формується список потенційних компонентів портфеля. Компонентами портфеля можуть бути ініціативи, проекти, програми, субпортфелі. Проводиться аналіз компонентів портфеля на відповідність стратегії

Етап 2. Групування проектів. Проекти об'єднуються в групи відповідно до чотирьох шаблонів А, В С та D, що характеризують робочі процеси, управлінські структури, командний інтелект та інформаційні технології. Проекти однієї категорії портфеля мають відповідний набір критеріїв. Розбиття проектів на групи дозволяє зробити управління портфелем прозорішим, певним чином пов'язавши проекти з конкретними цілями.

Етап 3. Оцінка та відбір проектів. На даному етапі розробляються критерії і зважені показники для кожної групи проектів. Завдання оцінки і відбору проектів у портфель засноване на кількісному аналізі проектів портфеля. Проекти кожної групи мають відповідний набір критеріїв, при цьому оцінки можуть ґрунтуватися на системі умовних метрик або вагів. Методи якісного і кількісного аналізу дозволяють добитися включення в портфель лише значимих і вигідних для компанії проектів, що відповідають її стратегічним цілям. Кількісний аналіз призначений для ранжування пріоритетів проектів з точки зору їх цінності для компанії. Результатом етапу відбору і оцінки є перелік проектів, що рекомендуються для включення в портфель.

Етап 4. Визначення пріоритетів проектів у портфелі. Проекти, відібрані на етапі якісного і кількісного аналізу, ранжируються за встановленими критеріями, що характеризують, наприклад, важливість і терміновість реалізації. На основі значення цих критеріїв визначається рейтинг компонентів у групі портфеля. Пріоритети проектів усередині групи можуть бути розставлені на основі зіставлення значень показників цінності і привабливості проекту із загальним значенням вибраних показників по групі портфеля, або по всьому портфелю. Набори показників для зіставлення можуть відповідати набору, використовуваному на етапі кількісного аналізу проектів. Визначення пріоритетів проектів портфеля на основі відповідних критеріїв дозволяє виділити ті проекти, які принесуть найбільшу вигоду для компанії, значимі для результатів реалізації всього портфеля або найбільш адаптовані до впливу зовнішніх умов.

Етап 5. Балансування портфеля. Метою балансування портфеля є оптимальний розподіл інвестицій за проєкціями портфеля. В результаті виконання балансування в портфелі повинна збільшитися частка інвестицій у проєкти з високою цінністю для бізнесу, знизитися частка інвестицій у проєкти з високими ризиками та витратами. При балансуванні портфеля також важливо розглядати всі проєкти з урахуванням їх відповідності стратегічним цілям компанії. Початковим кроком при балансуванні портфеля є визначення взаємозв'язків виконання проєктів відповідно до логіки формування цілісного рішення і мінімізації витрат.

Таблиця 3

Приклад балансування порт феля проєкт ів

Портфель	Сумарні витрати на проєкти групи	Середня оцінка групи за критерієм цінності	Середня оцінка ризику	Частка проєктів групи у портфелі
Група А	48	5	2	15
Група В	172	3	8	40
Група С	150	8	6	20
Група D	42	2	4	25

Із наведеного прикладу (табл. 3) зрозуміло, що найбільшу частку в сукупному портфелі займають високоризикові проєкти групи В із значним обсягом інвестицій, але найменшою цінністю для бізнесу. У зв'язку з цим рекомендується понизити інвестиції до цієї групи. Проєкти групи С також пов'язані з високими ризиками і витратами на їх виконання, але при цьому проєкти даної групи є надзвичайно важливими для компанії, підтвердженням чого є висока вага проєктів групи за критерієм цінності. У цьому випадку для балансу необхідно додати в групу С інші проєкти з помірними ризиками і значним комерційним ефектом, що досягається в короткий термін.

Важливим аспектом балансування портфеля є планування ресурсного забезпечення за компонентами портфеля. При цьому потрібно враховувати моменти часу виникнення потреби у ресурсах для певного проєкту. Планування ресурсного забезпечення портфеля повинно вестися відповідно до встановлених ресурсних обмежень, які є тим лімітом, котрий припустимо використовувати для певного проєкту в періоді. Подібний підхід можливо реалізувати за допомогою відомих програмних засобів, таких як MS Project. У рамках балансування портфеля на основі аналізу логіки черговості компонентів формується і приймається до реалізації поточний портфель проєктів.

Етап 6. Авторизація портфеля. Відбувається затвердження та початок реалізації портфеля відповідно до плану управління.

При реалізації портфеля батьківська організація, команди проєктних менеджерів, гендиректори, фінансисти, консультанти, науково-дослідні центри і регуляторні органи формують множини зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони не лише здійснюють сильний вплив на програму / проєкт, а й глибоко зацікавлені в мобілізації ресурсів проєктів, у соціальних ефектах від реалізації проєктів і стурбовані їх впливом на навколишнє середовище.

Оскільки залучення або участь зацікавлених сторін змінюється залежно від взаємодії і взаємозв'язків між проєктами, життєво необхідним для менеджерів проєктів стає визначення спільних інтересів учасників проєктного управління та формування проєктної спільноти. Хоча у міжнародному стандарті ISO 21500 [10], що був опублікований у вересні 2012 р., з'явилися десята предметна галузь «Стейкхолдери» та новий процес «Збереження пройдених уроків», які торкаються аспектів управління проєктною спільнотою та архівування нових знань, вони вміщують мало конкретики і прикладних інструментів.

Практично кожне нововведення, яким би прогресивним воно не було, завжди супроводжується ускладненнями практичної реалізації, знаходяться причини і сили, котрі проявляють спротив. Найскладнішими для впровадження у проєктних організаціях є так звані системні нововведення, коли якісно змінюється сам стан системи, системні фактори та зв'язки. Вважається, що соціально-психологічний аспект проблеми нововведень полягає в тому, що природа організацій «сама по собі» схильна опиратись інноваціям, навіть якщо останні очевидно підвищуватимуть ефективність їх функціонування [5]. Від самого початку проєктним менеджерам важливо ясно усвідомлювати, що з процесом упровадження інновацій працівники організації, як правило, пов'язують відповідні очікування позитивних або ж негативних змін.

Якщо стан організації під час упровадження нововведень змінюється на краще (зростають доходи, розширюються можливості впливати на хід справ тощо), такі нововведення швидко впроваджуються. Якщо ж перші зміни відбудуться на гірше, буде знайдено безліч способів, аби завадити подальшому впровадженню нового. Відтак, важливо пам'ятати, що при організаційно-управлінських нововведеннях найбільші побоювання і негативне налаштування виникають головним чином на етапі їх підготовки. Саме тому потрібно забезпечити формування проектної спільноти ще на початку розв'язання ключових проблем та вміти враховувати різні точки зору для зменшення можливих негативних наслідків. У процесі проектної діяльності створюються особливі організаційні цінності, такі як, наприклад, унікальність, креативність і творча реалізація. Унікальність полягає в тому, що проект порушує проблему та намагається вирішувати її для того, щоб виконати індивідуальну місію. Крім того, зменшення або вирішення проблем, викликаних невизначеністю, можуть також стати основною цінністю проекту.

Висновки. 1. У статті систематизовано базові методологічні засади проектного, програмного та портфельного управління, їх відмінності та особливості.

2. Проведено формалізацію концептуальних основ управління портфелями проектів, де процеси управління портфелями розглянуто як координовані засоби впровадження стратегічних рішень. Це дозволяє отримати ефективне поєднання організаційних змін і розвитку компанії.

3. Підсумовані у статті основні положення та особливості організаційної платформи портфельного управління дозволяють сформувати ефективну структуру організації для управління її розвитком.

4. Розроблено алгоритм формування портфеля проектів на базі ціннісно - орієнтованого підходу, що надало можливість узгоджувати портфель проектів із стратегічними цілями організації.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. **APM** Body of knowledge / Project Management Association; 5th ed. Palantino by Genesis, Rochester, Kent. – 2006. – 197p.

2. **Бушуєва Н. С.** Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н. С. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2007. – 270 с.

3. **Руководство** к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK®) Четвертое издание. – 2008 – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.

4. The Standard for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p.

5. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т. 1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.

6. **Бушуев С. Д.** Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NSB UA V. 3.0). К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

7. **Кендал И.** Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI / И. Кендал, К. Роллинз; пер. с англ. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.

8. **Рач В. А.** Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. А. Рач // Управление проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / за ред. В. А. Рача. – 2000. – № 1. – С. 7 – 9.

9. **Рач В. А.** Управление проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К. : КІС., 2010. – 276 с.

10. The Project Workout / Міжнародна організація із розповсюдження кращої практики з управління проектами (англ.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.projectworkout.com/standarts.html>.

11. Інновації та розвиток місцевого самоврядування / Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://despro.org.ua.html>.