

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ І ТУРИЗМУ**

Кафедра публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор Національного  
університету біоресурсів і  
природокористування України,  
професор, академік НААН

І. І. Ібатуллін

« 23 » 2020 року

**РОЗІЯНУТО І СХВАЛЕНО**

на засіданні Вченої ради ННІ неперервної  
освіти і туризму

Протокол № від « 23 » 2020 року

Директор ННІ М.М. Кулаєць

на засіданні кафедри публічного управління та  
менеджменту інноваційної діяльності

Протокол № 9 від « 9 » червня 2020 року

Завідувач кафедри О. Д. Витвицька

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ**

ГАЛУЗЬ ЗНАТЬ 28 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 281 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТРЕТІЙ (ОСВІТНЬО-НАУКОВИЙ) РІВЕНЬ

КАФЕДРА: Публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності

РОЗРОБНИК: доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
публічного управління та менеджменту інноваційної  
діяльності Витвицька Ольга Данилівна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2020**

## 1. Опис навчальної дисципліни

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітній рівень</b>		
Галузь знань	28 Публічне управління та адміністрування	
Освітньо-науковий рівень	Третій	
Освітній ступінь	Доктор філософії	
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування	
Освітньо-наукова програма	Публічне управління та адміністрування	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	вибіркова (за вибором університету)	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота)	-	
Форма контролю	Екзамен	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	2	2
Семестр	3	3
Лекційні заняття	20 год	20 год
Практичні, семінарські заняття	20 год	20 год
Лабораторні заняття	- год	- год
Самостійна робота	110 год	110 год
Індивідуальні завдання	- год	- год
Кількість тижневих годин	4 год	4 год

## 2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами» є формування знань та навичок з організації та публічного управління інноваційними проектами як інвестиційними проектами особливого виду, що забезпечують створення і впровадження нових видів продукції, технологій тощо.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- визначення та аналіз сутності основних сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій організації та процесу розробки й реалізації інновацій, інноваційних процесів та інноваційної політики з урахуванням їх застосування на практиці в Україні;
- виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу можливості реалізації інновацій, ознайомлення з методами творчого пошуку інноваційних проектів та розробки інновацій;
- обґрунтування необхідності розробки, фінансування та стимулювання інноваційних проектів та рівня їх конкурентоспроможності серед альтернативних варіантів.

Предметом навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами» є вивчення теоретичних концепцій та методики формування інноваційної політики України, підходів і критеріїв визначення та обґрунтування вибору альтернативних інноваційних пропозицій оформлених у вигляді проектів, програм за умов мінливого середовища.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами» здобувач повинен **знати**:

- задачі, принципи та сутність основних етапів здійснення публічного управління інноваційними проектами як на локальному рівні, так і на глобальному;
- особливості інформаційного забезпечення інноваційної діяльності;
- сучасні підходи до формування команди та організації взаємодії учасників проекту;
- теоретичні засади експертизи інноваційних проектів;
- основи професійних міжнародних й національних кваліфікаційних стандартів для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами;
- матричні методи визначення стадії життєвого циклу інноваційних проектів та стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності;
- особливостей державної фінансової підтримки інноваційних проектів;
- теоретичні основи управління ризиками інноваційних проектів.

**вміти**:

- правильно формулювати місію та цілі суб'єктів інноваційної діяльності використовуючи інформацію щодо їх діяльності;

- визначати стадію життєвого циклу продукту та основні напрямки реалізації заходів щодо підвищення його ефективності;
- генерувати та проводити попередній відбір комерційно привабливих інноваційних проєктів;
- формувати команду та організовувати учасників проєкту;
- робити обґрунтований вибір фінансових джерел, що залучаються на інноваційні проєкти;
- відбирати варіант інвестування окремих проєктів на основі розрахунку відповідних показників, що свідчать про інвестиційну привабливість проєкту;
- підбирати релевантну інформацію щодо дії факторів внутрішнього середовища, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах;
- виявляти загрози й можливості впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на інноваційні проєкти.

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни «Публічне управління інноваційними проєктами» здобувачі повинні спочатку опанувати знаннями та навичками в галузі публічного управління та адміністрування, євроінтеграційних процесів та міжнародного публічного управління, механізмів державного регулювання окремих галузей і сфер суспільного життя.. У свою чергу знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як «Організація діяльності органів публічної влади», «Стратегія розвитку об'єкта дослідження», а також виконання наукових та дисертаційних досліджень.

Набуття компетентностей:

**загальні компетентності (ЗК):** ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК03. Здатність до формування системного наукового світогляду, професійної етики та академічної доброчесності. ЗК04. Здатність ініціювати дослідницько-інноваційні проєкти та автономно працювати під час їх реалізації.

**фахові (спеціальні) компетентності (ФК):** СК01. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок. СК04. Здатність до формування та розвитку нових ідей або процесів у передових контекстах у сфері публічного управління та адміністрування. СК05. Здатність розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики, застосовувати й удосконалювати управлінські технології в сфері публічного управління та адміністрування в умовах нових викликів та ризиків.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проєктами» для:

– повного терміну денної (заочної) форми навчання;

Назви тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль 1. Основи публічного управління інноваційними проєктами</b>												
Тема 1. Організація і правові основи інноваційної діяльності	<b>20</b>	4	4	-	-	12	<b>20</b>	4	4	-	-	12
Тема 2. Основи публічного управління процесами ініціації, планування інноваційних проєктів	<b>18</b>	2	2	-	-	14	<b>18</b>	2	2	-	-	14
Тема 3. Організаційні структури управління інноваційними проєктами	<b>16</b>	2	2	-	-	12	<b>16</b>	2	2	-	-	12
Тема 4. Формування команди та організація взаємодії учасників проєкту	<b>16</b>	2	2	-	-	12	<b>16</b>	2	2	-	-	12
<b>Разо за темою 1</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>50</b>
<b>Змістовий модуль 2. Організація публічного управління інноваційними проєктами</b>												
Тема 5. Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проєктами	<b>19</b>	2	2	-	-	15	<b>19</b>	2	2	-	-	15
Тема 6. Організація експертизи інноваційних проєктів	<b>19</b>	2	2	-	-	15	<b>19</b>	2	2	-	-	15
Тема 7. Особливості	<b>23</b>	4	4			15	<b>23</b>	4	4			15

державної фінансової підтримки інноваційних проєктів												
Тема 8. Публічне управління ризиками інноваційних проєктів	19	2	2			15	19	2	2			15
<b>Разом за темою 2</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>60</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	-	-	<b>110</b>	<b>150</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	-	-	<b>110</b>

## **Програма навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проєктами»**

### ***Змістовий модуль 1. Основи публічного управління інноваційними проєктами***

#### **Тема 1. Організація і правові основи інноваційної діяльності (2 год)**

Поняття методів й інструментів державного регулювання інноваційної діяльності. Класифікація інструментів державної інноваційної політики. Складові елементи інноваційної політики. Аналіз інституційно-правового середовища для суб'єктів інноваційного процесу. Регулюючі органи інноваційної діяльності та їх обов'язки. Місце публічного управління інноваційною діяльністю в загальній стратегії розвитку країни.

#### **Тема 2. Основи публічного управління процесами ініціації, планування інноваційних проєктів (2 год)**

Модель інноваційного процесу. Виокремлення інновацій за різними ознаками, типами та функціями. Класифікація нових продуктів з погляду виробників і споживачів. Організація управління інноваційною діяльністю. Об'єктивна необхідність і поняття публічного управління інноваційним процесом. Основні закономірності зміни стадій життєвого циклу.

Поняття та класифікація проєктів. Середовище інноваційного проєктного менеджменту. Поняття життєвого циклу інноваційних проєктів. Управління за цілями та мережеве управління інноваційними проєктами.

#### **Тема 3. Організаційні структури управління інноваційними проєктами (2 год)**

Організаційні системи управління проєктами. Побудова організаційних структур управління проєктами. Матрична та проєктна організаційна структура

управління. Застосування певних організаційних форм реалізації нововведень в залежності від типу інноваційної стратегії. Зв'язок інновацій, досліджень та виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: регіональні науково-технологічні центри, науково-технологічні парки, технополіси.

#### **Тема 4: Формування команди та організація взаємодії учасників проекту (2 год)**

Мета створення проектною команди і завдання проект-менеджера. Етапи формування проектних груп. Загальний контроль за змінами. Визначення та перевірка змісту. Контроль за дотриманням календарного плану. Сіткові графіки. Графік Ганта. Планування ресурсів. Бюджетування проекту. Контроль за дотримання бюджету проекту.

### ***Змістовий модуль 2. Організація публічного управління інноваційними проектами***

#### **Тема 5: Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами (2 год)**

Міжнародні і національні стандарти управління проектами. Структура і зміст стандартів управління проектами. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами. Міжнародна асоціація із стандартизації ICO. **PRINCE2** (*Projects in controlled environments*). **GAPPS** (*Global Alliance for Project Performance Standards*). **Capability Maturity Model** (*CMM – Модель можливостей зрілості*). **Total Cost Management Framework** (*Структура управління загальними витратами*).

#### **Тема 6: Організація експертизи інноваційних проектів (2 год)**

Обґрунтування доцільності проекту. Оцінка ефективності проектів. Процеси ініціалізації. Процеси планування. Процеси виконання робіт. Планування і поширення інформаційного зв'язку. Звітування про виконання проекту. Адміністративне закриття проекту.

## **Тема 7: Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проєктів (2 год)**

Стратегія фінансування інноваційної діяльності на рівні держави і на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності. Принципи, вимоги та алгоритм щодо фінансування інноваційних проєктів, програм.

Характеристика різних видів фінансування інноваційних програм. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Платність інвестиційних ресурсів. Вибір джерел інвестування інноваційних проєктів та програм: вітчизняні та іноземні банки, портфельні інвестори – приватні фонди й фонди допомоги, стратегічні інвестори. Особливості венчурного фінансування інновацій.

## **Тема 8: Публічне управління ризиками інноваційних проєктів (2 год)**

Сутність ризику. Види ризиків. Ідентифікація ризиків. Розвинення реакції на ризик. Контроль за реакцією на ризик. Ризики залучення окремих видів інвестиційних ресурсів. Проєктні ризики та їх класифікація. Принципи управління проєктними ризиками. Методи аналізу ризиків проєкту. Можливості зниження та протидії ризикам.

### **4. Теми практичних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1.	Аналіз правових основ організації інноваційної діяльності	2	2
2.	Формування ідеї, процесу планування інноваційних проєктів в публічному управлінні	2	2
3.	Форми організаційних структур управління інноваційними проєктами на регіональному і державному рівнях	2	2
4.	Механізми організації взаємодії учасників проєкту	2	2
5.	Практичні аспекти використання кваліфікаційних стандартів для керівників і фахівців з управління інноваційними проєктами	2	2
6.	Методи організації експертизи інноваційних проєктів	2	2
7.	Механізми державної фінансової підтримки	4	4



	інноваційних проєктів		
8.	Оцінка ризиків інноваційних проєктів в публічному управлінні	2	2
	<b>Разом</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

### **5. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.**

1. Становлення теорії інноваційного розвитку та її сучасні концепції.
2. Науково-технічний прогрес та інвестиційна політика.
3. Розвиток національної інноваційної системи України.
4. Економічна оцінка державних пріоритетів економічного розвитку.
5. Наукова та науково-дослідна діяльність в Україні.
6. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні.
7. Стратегічне планування, як елемент стратегічного управління та метод реалізації інноваційної стратегії.
8. Нові організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційних процесів.
9. Інноваційні фонди і венчурне підприємництво.
10. Кадрове планування інноваційної структури.
11. Стиль керівництва і формування інноваційної культури в організації.
12. Особливості підготовки та реалізації інноваційних проєктів.
13. Критерії добору оптимального варіанта інноваційного проєкту.
14. Особливості взаємодії організації та нововведень.
15. Управління організаційними змінами і способи подолання проблем, які при цьому виникають.
16. Інновації і трансфер технологій.

### **Варіант № 1**

#### **1. Теоретичне питання.**

1. Публічне управління інноваційними проєктами в Україні.
2. Міжнародні і національні стандарти управління проєктами.

*Ситуація 1.* Ви — керівник проєкту, метою якого є створення медичного центру на базі громади. В процесі реалізації проєкту адміністрація відмовилася від безоплатного фінансування вашого проєкту. Керівництвом проєкту було прийнято рішення про внесення змін, а саме: отримання безоплатного кредиту з

місцевого бюджету для фінансової підтримки ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

### Тести:

1. Основним положенням концепції системного управління якістю проектів є:
  - а) кожен учасник проекту причетний (у певних межах) до якості проекту загалом;
  - б) комплексне управління якістю проекту;
  - в) відповідальність за стан якості проекту несе лабораторія підприємства;
  - г) проект є цілісною системою, якою необхідно управляти.
2. Для якої стадії проекту з метою організації контролю якості необхідний дозвіл пусконаладжувальної організації та приймальної комісії:
  - а) доінвестиційної;
  - б) розробки проекту;
  - в) реалізації;
  - г) задачі об'єкта.
3. Який із перелічених елементів не висвітлюється в програмі забезпечення якості проекту:
  - а) організаційна структура, у межах якої буде реалізовуватися дана програма;
  - б) розрахунок прибутку від проекту за умов дотримання всіх стандартів якості;
  - в) перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості;
  - г) повноваження осіб, які забезпечують організацію виконання намічених програмою заходів.
4. Ризик інноваційного проекту — це:
  - а) ймовірність того, що проект буде реалізовано; :
  - б) очікуване значення НРУ проекту;
  - в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту;
  - г) вірна відповідь відсутня.
5. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:
  - а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
  - б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
  - в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами;
  - г) вірна відповідь відсутня.
6. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:

- а) термін окупності;
  - б) коефіцієнт трансформації;
  - в) точка беззбитковості;
  - г) середньоквадратичне відхилення.
7. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:
- а) скасуванням ризику;
  - б) запобіганням та контролюванням ризику;
  - в) страхуванням ризику;
  - г) поглинанням ризику.
8. Поглинання ризику — це:
- а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;
  - б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій;
  - в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;
  - г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).
9. До складових інноваційної політики не належать:
- а) маркетингова політика;
  - б) політика у галузі науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт;
  - в) політика структурних змін;
  - г) виробнича політика;
  - г) інвестиційна політика.
10. Здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії в умовах складного і мінливого зовнішнього середовища – це:
- а) виробничо-технічний потенціал підприємства;
  - б) інноваційний потенціал підприємства;
  - в) конкурентний потенціал підприємства;
  - г) технічний потенціал підприємства.

## **6. Методи навчання.**

Під час викладання дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами» застосовуються наступні методи навчання:

- словесні (лекція, пояснення, семінарське заняття);
- наочні (ілюстрація, демонстрація, презентація .....);
- практичні (дослідження, практичні роботи, аналіз конкретних ситуацій, кейс-метод, баскет-метод....).

## 7. Форми контролю.

Оцінка успішності студента з дисципліни є рейтинговою і виставляється за багатобальною шкалою з урахуванням оцінок засвоєння окремих модулів.

Семестровий підсумковий контроль з дисципліни є обов'язковою формою контролю навчальних досягнень студента. Він проводиться відповідно до навчального плану у вигляді семестрового заліку та екзамену в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу, визначеному робочою програмою дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами».

Формами контролю засвоєння основного матеріалу курсу визначаються:

1. Опитування студентів під час проведення практичних занять.
2. Контрольні письмові роботи (тести) в аудиторії на практичних заняттях як результат засвоєння матеріалу трьох попередніх тем.
3. Індивідуальні завдання (підсумкові роботи) для самостійного опрацювання додаткового матеріалу по тематиці курсу.
4. Екзаменаційне завдання як результат вивчення всього курсу.

**8. Розподіл балів, які отримують студенти.** Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи  $R_{\text{нр}}$  (до 70 балів):  $R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}$ .

## 11. Методичне забезпечення

1.Робоча програма навчальної дисципліни «Публічне управління інноваційними проектами». Витвицька О.Д. НУБіП України, 2020 р. - 14 с.

2.Методичні вказівки для самостійного вивчення курсу «Державне управління інноваційною діяльністю». Витвицька О.Д., Пабат В.О. НУБіП України, 2016 р. - 98 с.

## **12. Рекомендована література**

### **– основна;**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.
2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 284-XIV від 01.01.1998 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1998. - № 2-3. – Ст. 20.
3. Закон України «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності» № 1977-XII від 25.03.1992 р. (зі змінами і доповненнями згідно Закону 2261-IV від 16.12.2004.) // Відомості Верховної Ради. – 1992. – №12. – Ст. 165.
4. Державне управління інноваційною діяльністю. Навчальний посібник /О.Д. Витвицька, М.М. Кулаєць/ Київ: Видавничий центр «Агрармедіагруп» 2019.- 250 с.
5. Innovations in Public Expenditure Management: Country Cases from the Commonwealth / Edited by Andrew Graham. – London, U.K.: Commonwealth Secretariat and Institute of Public Administration of Canada, 2011. –108 р.
6. ISO 21500:2012 Guidance on project management [Електронний ресурс] / Міжнародна організація зі стандартизації. – Режим доступу : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003).
7. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments [Електронний ресурс]. – VA : RG Perspective. – 2013. – Режим доступу : <https://www.robbinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.

### **– допоміжна.**

- 1.Економіка і організація інноваційної діяльності: Практикум (Гриф МОН) / О.Д. Витвицька, М.М. Кулаєць, В.А., Скрипниченко/ – К.: ННЦ ІАЕ, 2014. – 320с.;
2. Основи інноваційної діяльності аграрної сфери. Посібник. (Гриф МОН) /О.Д. Витвицька, М.М. Кулаєць, В.А. Скрипниченко/ Київ: Видавничий центр «Агрармедіагруп» 2010.- 326с.
3. Витвицька О.Д. Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектору. Монографія. / О.Д. Витвицька/ К.: «Аграр Медіа Груп», 2012. – 407 с.;

4. Kwak Y.H. Project Management in Government: An Introduction to Earned Value Management (EVM) / Kwak Y.H., Anbari F.T. – IBM Center for the Business of Government. – 2010. – 43 pages.
5. Pilkaitė A. Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark / Austėja Pilkaitė, Alfredas Chmieliauskas // Viešoji politika ir administravimas public policy and administration. – 2015. – Vol. 14 – № 2. – P. 291–306.

### **13. Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт Верховної Ради України [[www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)]
2. Офіційний сайт Департаменту науково-технічного розвитку МОН України [<http://mon.gov.ua/about/departamenti/departament-naukovo-technichnogo-rozvitku.html>]
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [<http://www.ukrstat.gov.ua>]
4. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [[www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) ]
5. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України [<http://mon.gov.ua/>]
6. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби [<https://nads.gov.ua>].