

**О. Ю. ЛІНЬКОВА, Ю.Ю. ПІКАЛОВА**  
**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В роботі проаналізовано особливості сучасної інвестиційної діяльності підприємств. Структуровано цілі інвестиційної діяльності підприємств: зростання прибутковості; розширення ринкової частки; посилення інноваційної активності; покращення інвестиційної привабливості. Виділено актуальні проблеми управління проектами: управління обмеженими ресурсами для досягнення цілей; фінансування та зважена оцінка потенційних критеріїв; інтеграція завдань за основними бізнес-процесами; розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін; управління портфелем проектів; програмне забезпечення для управління проектами. Класифіковано інтереси основних стейкхолдерів проектів: зростання прибутку та дивідендів, покращення репутації (власники підприємства); ефективність та результативність, самореалізація, авторитет (менеджери); належна заробітна плата та соціальні гарантії, самореалізація, визнання результатів роботи (працівники підприємства); виконання умов контракту та повернення коштів, платоспроможність підприємства (інвестори); оптимальне співвідношення ціни і якості товару, дотримання термінів виконання замовлення (споживачі); збільшення обсягів замовлення, вчасні розрахунки за умовами контрактів, довготривалі взаємовідносини (постачальники); діяльність, що відповідає вимогам законодавства, сплата податків, створення робочих місць, реалізація волонтерських соціальних та культурних проектів (державні органи влади); зростання обсягів угод про співпрацю (посередники); наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку (конкуренти). З метою розвитку навичок формування гібридних систем проектного управління вивчено особливості підходів до управління проектами: каскадного проектного менеджменту; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Систематизовані пріоритетні напрямки вирішення проблем управління проектами: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проектами; командне лідерство; управління портфелем проектів; управління змінами; підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; управління талантами; інформаційне забезпечення управління проектами; формування команд; зв'язки з громадськістю; залучення різних джерел фінансування проектів; планування програм розвитку підприємства та оновлення бізнес-моделей; узгодження інтересів стейкхолдерів проектів. Що в свою чергу дозволить оптимально вирішити проблеми управління проектами та покращити результати роботи підприємства. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: вивчення особливостей залучення різних інвесторів до фінансування проектів підприємства та укладання інвестиційних угод.

**Ключові слова:** управління проектами; критерії прийняття інвестиційних рішень; термін окупності проекту; життєвий цикл організації; бізнес-модель

**Е. Ю. ЛІНЬКОВА, Ю.Ю. ПІКАЛОВА**  
**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В работе проанализированы особенности современной инвестиционной деятельности предприятий. Структурированы цели инвестиционной деятельности предприятий: рост доходности; расширение рыночной доли; усиление инновационной активности; улучшение инвестиционной привлекательности. Выделены актуальные проблемы управления проектами: управление ограниченными ресурсами для достижения целей; финансирование и оценка потенциальных критериев; интеграция задач по основным бизнес-процессам; распределение ролей и ответственности всех исполнителей и заинтересованных сторон; управление портфелем проектов; программное обеспечение управления проектами. Классифицированы интересы основных стейкхолдеров: рост прибыли и дивидендов, улучшение репутации (владельцы предприятия); эффективность и результативность, самореализация, авторитет (менеджеры); заработная плата и социальные гарантии,

самореализация, признание результатов работы (работники предприятия); выполнение условий контракта и возврат средств, платежеспособность предприятия (инвесторы); оптимальное соотношение цены и качества товара; соблюдение сроков выполнения заказа (потребители); увеличение объемов заказа, своевременные расчеты по условиям контрактов, долговременные взаимоотношения (поставщики); деятельность, отвечающая требованиям законодательства, уплата налогов, создание рабочих мест, реализация волонтерских социальных и культурных проектов (государственные органы власти); рост объемов соглашений о сотрудничестве (посредники); наличие конкурентных преимуществ, лидерство на рынке (конкуренты). В целях развития навыков формирования гибридных систем проектного управления изучены особенности подходов к управлению проектами: каскадного проектного менеджмента; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Систематизированные приоритетные направления решения проблем управления проектами: повышение квалификации менеджеров предприятия по направлениям: программное обеспечение управления проектами; командное лидерство; управление портфелем проектов; управление изменениями; повышение стрессоустойчивости менеджеров; разрешение конфликтов; управление талантами; информационное обеспечение управления проектами; формирование команд; связи с общественностью; привлечение разных источников финансирования проектов; планирование программ развития предприятия и обновление бизнес-моделей; согласование интересов стейкхолдеров проектов. Что позволит оптимально решить проблемы управления проектами и улучшить результаты работы предприятия. Указанные вопросы для проведения дальнейших исследований: изучение особенностей привлечения различных инвесторов к финансированию проектов предприятия и заключение инвестиционных соглашений.

**Ключевые слова:** управление проектами; критерии принятия инвестиционных решений; срок окупаемости проекта; жизненный цикл организации; бизнес-модель

**O.Y. LINKOVA, Y.Y. PIKALOVA**  
**PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

The peculiarities of modern investment activity of enterprises are analyzed in the work. The goals of investment activity of enterprises are structured: increase of profitability; expanding market share; strengthening innovation activity; improving investment attractiveness. The current problems of project management are highlighted: management of limited resources to achieve goals; funding and weighted evaluation of potential criteria; integration of tasks on the main business processes; distribution of roles and responsibilities of all performers and stakeholders; project portfolio management; project management software. The interests of the main stakeholders of the projects are classified: increase of profits and dividends, improvement of reputation (business owners); efficiency and effectiveness, self-realization, authority (managers); proper wages and social guarantees, self-realization, recognition of work results (employees of the enterprise); fulfillment of contract conditions and refund, solvency of the enterprise (investors); optimal ratio of price and quality of goods, compliance with the terms of the order (consumers); increase in order volumes, timely payments under the terms of contracts, long-term relationships (suppliers); activities that meet the requirements of the law, payment of taxes, job creation, implementation of volunteer social and cultural projects (public authorities); growth of cooperation agreements (intermediaries); availability of competitive advantages, market leadership (competitors). In order to develop skills in the formation of hybrid project management systems, the features of approaches to project management have been studied: cascade project management; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Systematized priority areas for solving project management problems: training of enterprise managers by programs: project management software; team leadership; project portfolio management; change management; increasing the stress resistance of managers; conflict resolution; talent management; project management information support; team building; Public Relations; attracting various sources of project funding; planning enterprise development programs and updating business models; reconciling the interests of project stakeholders. Which in turn will optimally solve the problems of project management and improve the results of the enterprise.

© О.Ю. Лінькова, Ю.Ю. Пікалова, 2021

These issues are for further research: studying the peculiarities of attracting various investors to finance enterprise projects and concluding investment agreements.

**Keywords:** project management; criteria for making investment decisions; project payback period; organization life cycle; business model

**Вступ.** Інвестиційна діяльність підприємства є основою забезпечення сталого розвитку бізнесу за умов прискорення темпів ринкових змін. Спосіб залучення визначається метою та видом інвестицій. За даними Державної служби статистики України 2020 року до 70 % капітальних інвестицій профінансовано за рахунок власних коштів підприємств та організацій. При цьому Законом України "Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні" передбачено форми державної підтримки: податкові пільги; надання у користування земельних ділянок; будівництво об'єктів суміжної інфраструктури за рахунок держави.

Аналіз літератури. Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням проектами займається багато як вітчизняних, так і закордонних вчених. Так, Старченко Г. систематизує наукові питання управління проектами [1, с. 45]. Хіат Д., Майерс П., Хулкс С. доводять провідну роль інвестиційної діяльності в можливості виживання за рахунок управління змінами [2, с. 102; 3, с. 167]. Зернецька О. акцентує увагу на глобальній комунікації і через інвестиційну діяльність [4, с. 183]. Лукашова Л., вивчаючи розвиток малого підприємництва зазначає велику роль в цьому інвестиційної діяльності [5, с. 183]. Чан Кім В., Рене Моборн пропонують досягти суттєвих конкурентних переваг за рахунок поєднання стратегії мінімальних витрат та можливості надання споживачу вибору товару, що не можливо без управління проектами [6, с. 293]. Трут О. вивчаючи питання управління результативністю організації, структурує питання оцінки проектів [7, с. 311]. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон як розробники Basecamp – системи управління проектами, зазначають про сучасну особливість інвестиційної діяльності [8, с. 60]. Джон Вітмор при дослідженні питань коучінгу приділяє увагу практичним аспектам роботи з потенційними інвесторами [9, с. 127]. Косенко Н., Доценко Н., Чумаченко І. при дослідженні технології проектного управління командами вивчають питання досвіду критеріїв вибору проектів [10, с. 39]. Краснокутська Н., Осетрова Т. виділяють сучасні тренди управління проектами [11, с. 238]. Рибак А., Азарова І. Аналізують управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті [12, с. 103].

Поряд з широким дослідженням актуальних питань управління проектами, залишається не вирішеною проблема вибору критеріїв прийняття інвестиційних рішень.

Існуючі методи розв'язання задачі: управління проектами (каскадний цикл), діаграма Ганта, Agile, Six Sigma, PRINCE2.

**Мета роботи (дослідження):** систематизація критеріїв прийняття інвестиційних рішень.

**Постановка задачі (проблеми):** систематизувати проблему управління проектами на підприємстві та

напрямки їх вирішення. Методи дослідження: систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиційна діяльність сприяє досягненню цілей підприємства: зростання прибутковості; розширення ринкової частки; посилення інноваційної активності; покращення інвестиційної привабливості (інтенсифікація операційної діяльності за оптимальних витрат; критичні точки діяльності підприємства: управління основними засобами; матеріальними та не матеріальними активами). Управління інвестиційною діяльністю підприємства потребує реалізації стратегічного підходу, спрямованого на отримання запланованого результату, завдяки інтегрованій реалізації функціональних стратегій та оптимізації управління бізнес процесами. Проект – це завдання та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного (економічного, технічного, технологічного, організаційного) результату. Проект містить комплекс: науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських заходів (ресурси, виконавці, терміни). Управління проектами - це процес управління командою, ресурсами за допомогою спеціальних прийомів з метою досягнення поставленої мети.

За умов сучасного розвитку економіки (інтернаціоналізації господарського життя; запровадження інформаційно-комунікаційних технологій; економіка участі (натхнення на дію, креативне лідерство, емоційність) актуальними проблемами управління проектами є:

- управління обмеженими ресурсами для досягнення цілей;
- фінансування та зважена оцінка потенційних критеріїв;
- інтеграція завдань за основними бізнес-процесами;
- розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін;
- управління портфелем проектів;
- програмне забезпечення для управління проектами.

Показники управління проектами: дедлайни, ресурси, процеси.

Інвестиційні рішення – це рішення щодо вкладення коштів в активи в певний період часу для отримання прибутку в майбутньому. Особливості обґрунтування інвестиційних рішень визначаються їх формою (реальні, фінансові). Основні критерії прийняття інвестиційних рішень: життєздатність проекту (цінність); ризики проекту; очікуваний результат проекту (економічний, соціальний, екологічний); період окупності проекту; необхідні для реалізації проекту ресурси (в тому числі лідер проекту); стадія життєвого циклу підприємства та організаційно-правова форма; проектна історія підприємства; якість проекту; ефективність проекту (прибуток, коефіцієнт ефективності, грошовий потік, чиста теперішня вартість, індекс дохідності, коефіцієнт співвідношення

вигід та витрат, внутрішня норма дохідності, дисконтований період окупності).

Зацікавлені сторони проекту (за визначенням Фрімена Р. Е. : стейкхолдери – це будь-які індивідууми, групи чи організації, дії яких впливають на процес прийняття рішень компанії та/або знаходяться під впливом цих рішень, очікують отримання вигоди від функціонування) можна класифікувати за: інтересами; ступенем залучення до прийняття рішення; характером взаємодії; сферою впливу. Класифікація інтересів основних стейкхолдерів проекту:

- Власники підприємства: зростання прибутку та дивідендів, покращення репутації.

- Менеджери: ефективність та результативність, самореалізація, авторитет.

- Працівники підприємства: належна заробітна плата та соціальні гарантії, самореалізація, визнання результатів роботи.

- Інвестори: виконання умов контракту та повернення коштів, платоспроможність підприємства.

- Споживачі: оптимальне співвідношення ціни і якості товару, дотримання термінів виконання замовлення.

- Постачальники: збільшення обсягів замовлення, вчасні розрахунки за умовами контрактів, довготривалі взаємовідносини.

- Державні органи влади: діяльність, що відповідає вимогам законодавства, сплата податків, створення робочих місць, реалізація волонтерських соціальних та культурних проектів.

- Посередники: зростання обсягів угод про співпрацю.

- Конкуренти: наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку.

Класифікація інвесторів (ключові критерії прийняття рішення про фінансування проекту):

- ❖ власники бізнесу (ідентифікація проблем, оцінка можливостей розвитку);

- ❖ фінансово-кредитні установи (вивчення кредитної історії підприємства та його фінансового стану, комплексний аналіз показників проекту);

- ❖ партнери бізнесу (вивчення історії взаємодії та умов фінансування проекту); споживачі бізнесу (якість та роль товару);

- ❖ держава (соціальний та екологічний ефект проекту, цінність проекту);

- ❖ залучення до фінансування проекту різних інвесторів (менеджер проекту бере на себе функції ментора).

Основні обов'язки менеджера проекту:

- ❖ розробка образу продукту для врегулювання подальшої взаємодії з інвесторами та командою;

- ❖ визначити модель життєвого циклу, для проектів з розробки програмного забезпечення:

- неструктурована – постановка простого завдання та виконання його,

- каскадна: дослідження концепції та системи; вимоги; розробка проекту; впровадження; встановлення; експлуатація та підтримка; супровід; виведення з експлуатації (SLC модель: Successes – успіхи; Learn –

уроки; Change – зміни, не передбачає повернення до змін в попередній етап),

- V-подібна, на основі розробки прототипів: поєднує постановку завдання та перевірку його відповідності специфікаціям,

- інкрементна – поставка продукту частинами (створення повністю або частково робочих моделей готової системи, недолік: можна не зупинити процес постійного удосконалення),

- спіральна – модель процесу, де ризик виступає рушійною силою розвитку, Б. Боем,

- ітеративна: поєднує спіральну (проектну), каскадну моделі та проміжні результати проекту, Ф. Крачтен (використовується для управління будь-якими проектами);

- ❖ сформулювати команду,

- ❖ розподілити завдання та відповідальність,

- ❖ налагодити взаємодію.

Менеджер проекту – це відповідальна за досягнення цілей проекту особа. Менеджер проекту може бути підзвітним менеджеру портфеля (несе відповідальність за проекти в масштабах підприємства). Перелік функцій керівника проекту залежить від учасників команди управління проектами і від конфігурації системи управління проектами компанії. Залежно від організаційної структури дана роль може бути виділена як окрема посада в організації, так і бути розосереджена в якості додаткових функцій вже наявних посад.

Основні функції проектного менеджера:

- планування проектної діяльності;

- організація роботи;

- координація процесу реалізації проекту;

- мотивація праці виконавців;

- контроль реалізації проекту (управління предметною сферою проекту; стандарти якості результатів проекту; контроль витрат; фінансовий контроль).

Добоміжні функції проектного менеджера:

- управління персоналом,

- інтеграція завдань,

- забезпечення інформаційними зв'язками;

- управління контрактами та ризиками.

Досягнення балансу інтересів стейкхолдерів проекту сприяє сталому розвитку певного сектора економіки та максимізації прибутку підприємства-ініціатора проекту.

Базовий шлях реалізації проекту – це розбити його на завдання, які необхідно виконати для досягнення мети.

Основні підходи до управління проектами:

- Проектний менеджмент, заснований на каскадному циклі, складається з етапів:

Ініціація: цілі, вимоги до проекту, продукт проекту.

Планування: як досягти поставленої мети, уточнення цілей, складу робіт, результатів проекту, формування календарного плану і бюджету, оцінка ризиків і виявлення зацікавлених сторін. На цьому етапі використовують: діаграми Ганта (дозволяє контролювати витрати часу на кожне завдання),

інструменти календарно-сітьового планування (Microsoft Project, Primavera).

Розробка: визначення конфігурації проекту.

Реалізація та тестування: створення змісту проекту, контроль за обраними критеріями, тестування продукту, виявлення і виправлення недоліків продукту.

Моніторинг і завершення проекту: передача замовнику результатів проекту, взаємодія з клієнтами щодо поліпшення проекту, підтримка результатів проекту.

➤ Agile – гнучкий підхід до управління проектами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю (застосовує окремі гнучкі методи: Scrum (розподіл ролей та щоденний зворотній зв'язок у проекті), Lean (максимальна мінімізація втрат, зниження витрат виробництва за рахунок оптимізації бізнес-процесів та управління цінностями (урахування потреб клієнтів та мотивації працівників), Kanban (робота в межах узкоспеціалізованих команд за продуктом). Модель Daily Scrum Meeting – це обов'язкові щоденні скрам-наради, як спосіб отримання зворотнього зв'язку від команди (кожен член команди відповідає на три запитання: Що зроблено від моменту проведення попередньої наради? Що буде зроблено від поточної наради до наступної? Які проблеми заважають досягненню мети?).

➤ Six Sigma – методологія що використовується для вдосконалення операційної діяльності та усунення дефектів. Методологія DMEDI, як основа Six Sigma, складається з:

**Визначення (Define):** зміст проекту, збір інформації про передумови проекту, цілі.

**Вимірювання (Measure):** показники, дані для аналізу.

**Дослідження (Explore):** шляхи досягнення командою поставлених цілей у встановлений строк і в рамках бюджету, вирішення проблем.

**Розробка (Develop):** реалізація планів і рішень, вимір прогресу проекту.

**Контроль (Control):** довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів: документування, аналіз даних, застосування отриманих знань.

➤ PRINCE2 (PRejects IN Controlled Environments version 2 – проекти в контрольованому середовищі версія 2) концентрується на управлінських сторонах проекту:

– **Бізнес-аспект (вигода).**

– **Споживчий аспект (який потрібен товар?)**

– **Ресурсний аспект (досягнення мети).**

Основні напрямки вирішення проблем управління проектами:

- Підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проектами; командне лідерство (розвиток партнерських відносин та співпраці, ефективні комунікації в команді, сприяти розробці нових ідей, розвиток певного типу організаційної культури, спрямованої на постійне удосконалення працюючих); управління портфелем

проектів; управління змінами (оцінка впливу змін; готовність персоналу до змін; єдність управлінської команди щодо проведення змін; заохочення персоналу до постійного навчання; реалізація стратегічного підходу до впровадження змін); підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; управління талантами (планування розвитку та оцінки; накопичення та передача досвіду; інтеграція у корпоративну культуру різних цінностей).

- Інформаційне забезпечення управління проектами (вибір систем управління проектами за ресурсами, термінами та процесами, створення гібридної системи управління проектами).

- Формування команд (ефективність командної роботи визначається: особистим задоволенням; здатністю до адаптації та навчання; продуктивністю діяльності). Необхідні навички: постановка та контроль виконання завдань; формування системи управління; мотивація праці; розв'язання конфліктів; комунікації та інформаційне забезпечення; командне лідерство.

- Зв'язки з громадськістю (координація зв'язків підприємства з громадськістю через розробку інформаційно-рекламної стратегії, вибір методів взаємодії, визначення змісту та носіїв інформаційних повідомлень, забезпечення двостороннього зв'язку зі споживачами та іншими групами зацікавлених сторін, моніторинг інформації та проведення досліджень, прогнозування змін інформаційного ринку, контроль виконання контрактів).

- Залучення різних джерел фінансування проектів (власні (збереження, нерозподілений прибуток), залучені (акціонування, розширення статутного фонду), позичкові (кредити, випуск облігацій, бізнес ангели (кошти приватних інвесторів у стартапи), краудфандинг (залучення переважно на онлайн платформах безризикових коштів на благодійній основі, дозволяє перевірити затребуваність товару та вимагає ефективності управління для збереження довіри людей), венчурні інвестиції (надання коштів під ідею без гарантованого забезпечення будь-якими активами, єдина застава – частка акцій у компанії). Необхідні навички щодо: оцінки загальних потреб проекту; оцінки власних ресурсів та потреб в залученні додаткових коштів; аналізу можливих джерел фінансування й виплат за ними; розрахунку вартості капіталу й обрання ефективного ресурсу залученого капіталу.

- Планування програм розвитку підприємства (за видами: динамічні, трансформаційні, процесні та складовими формами: економічні, соціальні, наукові, духовні) та оновлення бізнес-моделей (складових механізму бізнесу). За типом клієнтів основні бізнес-моделі: B2B (Business to Business – взаємодія продавця - підприємця та покупця – підприємця); B2C (Business to Customer – взаємодія бізнесу та кінцевого споживача); B2G (Business to Government – бізнес пропонує товари й послуги для держави).

- Узгодження інтересів стейкхолдерів проектів за етапами: визначення інтересів зацікавлених сторін та основних проблем; розробка рішень; вибір і реалізація оптимальної стратегії.

Результати досліджень. Актуальними проблемами управління проектами є: управління ресурсами для досягнення цілей; фінансування; інтеграція завдань;

розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін; управління портфелем проєктів; програмне забезпечення для управління проєктами.

Базовими напрямками вирішення проаналізованих проблем проектного менеджменту є: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проєктами; командне лідерство; управління портфелем проєктів; підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; оновлення інформаційного забезпечення управління проєктами; формування команд; зв'язки з громад кістю; залучення різних джерел фінансування проєктів; планування програм розвитку підприємства та оновлення бізнес-моделей; узгодження інтересів стейкхолдерів проєктів.

Висновки: Мінливість зовнішнього середовища потребує від підприємств постійного розвитку, що практично досягається завдяки реалізації інвестиційних проєктів. Вирішення проблем управління проєктами позитивно впливає як на результати роботи підприємства так і на розвиток економіки вцілому.

**Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: збалансування інтересів стейкхолдерів при управлінні проєктом дозволить отримати оптимальні результати підприємству та синергетичний ефект від взаємовигідних взаємин.**

Напрямки для проведення подальших досліджень: вивчення особливостей залучення різних інвесторів до фінансування проєктів підприємства та укладання інвестиційних угод.

#### Список літератури

1. Старченко Г. В. *Управління проєктами: теорія та практика* : навч. посіб. Чернівці : Брагинець О. В., 2018. 306 с.
2. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
3. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford University press.- 2004. – 365 p.
4. Зернецька О. В. *Глобальна комунікація*: монографія. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.
5. Лукашова Л. В. *Мале підприємство: методологія та практика фасилітації розвитку* : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет. 2019. 448с.
6. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.
7. Трут О. О. *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*: монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.

8. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон *Характеристики Rework*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 176.
9. Джон Вітмор Коучинг. *Основные принципы и практики коучинга и лидерства*. Київ : Паблішер. 2018. 320 с.
10. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. *Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу* : монографія. Київ, Наукова думка, 2019. 134 с.
11. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242.
12. Рибак А. І., Азарова І. Б. *Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія*. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.

#### References (transliterated)

1. Starchenko H. V. *Upravlinnia proektamy: teoriia ta praktyka* : navch. Posib [Project management: theory and practice]. Chernihiv : Brahynets O. V., 2018. 306 p.
2. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
3. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice* – Oxford University press.- 2004. – 365 p.
4. Zernetska O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2017. 350 p.
5. Lukashova L. V. *Male pidpry'yemny'ctvto: metodologiya ta prakty'ka fasy'litatsiyi rozvy'tku* [Small business: methodology and practice of development facilitation]: monografiya. – Kiev : Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j universy'tet. – 2019. – 448 p.
6. Chan Kim V., Rene Moborn *Strategiya blaky'ntogo okeanu*. Kiev : Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. 384 p.
7. Trut O.O. *Teorety'ko-metodologichni zasady' upravlinnya rezul'taty'vnistyu organizatsiyi* [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya / O. O. Trut. – L'viv : vy'd-vo LTEU, 2018. – 420 p.
8. Dzhejson Frajd, David Hejnmejer Xansson *Xaraktery'sty'ky' Rework*. K. : Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. – 176.
9. Dzhon Vitmor Kouching. *Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Pablisher. – 2018. – 320 p.
10. Kosenko N. V., Dotsenko N. V., Chumachenko I. V. *Informatsiina tekhnolohiia projektneho upravlinnia formuvannia komand z urakhuvanniam kompetentnisnoho pidkhodu* [Information technology of project management of team building taking into account the competence approach]: monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2019. 134 p.
11. Krasnokutska N. S., Osetrova T. O. *Evolutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy* [Evolution of development and current trends in project management]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]: zb. nauk. pr. 2018. Vol. 28. no1. pp.236–242.
12. Rybak A. I., Azarova I. B. *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v projektomu menedzhmenti*: monohrafiia [Stakeholder management in project management: a monograph]. Odessa: ODABA, 2017. 145p.

Надійшла(received) 17.11.2021

#### Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Линькова Олена Юрїївна (Линькова Елена Юрьевна, Linkova Elena Yurievna)** – кандидат економічних наук – доцент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: [ukr19759@gmail.com](mailto:ukr19759@gmail.com)

**Пікалова Юлія Юрїївна (Пикалова Юлия Юрьевна, Pikalova Yuliya Yuriyivna)** – студентка 2-го курсу НТУ «ХП» м. Харків, Україна; e-mail: [Iuliia.Pikalova@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Iuliia.Pikalova@emmb.khpi.edu.ua)