

С.І. Павлова, к.е.н., доц.
Житомирський державний технологічний університет

ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Динамічне зовнішнє середовище, значне скорочення життєвого циклу продукту, підвищення технологічної ускладненості продукту, розширення інноваційних знань спонукає керівників шукати та застосовувати у своїй діяльності важелі, що забезпечать постійний, сталий розвиток організаційних структур. Саме вимогам «збереження через розвиток» відповідає методологія проектного управління підприємством. Метою статті є дослідження інтеграції методів та процедур проектного менеджменту в систему управління підприємством. Філософія проектного управління – це ефективний спосіб існування в конкурентному середовищі, та засіб внутрішнього розвитку компанії. Здійснено аналіз та визначено сутність та особливості проектно-орієнтованого підприємства, здійснена порівняльна характеристика функціонального та проектного менеджменту, описані рівні (стадії) поступового переходу організаційної структури підприємства до проектно-орієнтованої. Визначено, що проектно-орієнтованим є підприємство, яке здійснює діяльність на основі інноваційних розробок, наукоємні, креативні, що широко використовують проектну діяльність як засіб стійкого розвитку. Описані внутрішні та зовнішні інструменти проектного управління, базові системи знань з управління проектами та можливості підприємств щодо аудиту стану систем управління проектами в організації відповідно до програми сертифікації IPMA delta на території України.

Ключові слова: *проектне управління; проектно-орієнтоване підприємство; стійкий розвиток; управління проектами.*

Постановка проблеми. Проектування бізнесу і перехід до проектно-орієнтованих підприємств, організацій є глобальною тенденцією розвитку світової співдружності. Проектування бізнесу ініціюється такими глобальними тенденціями як різким підвищенням технічної та технологічної ускладненості продукції, скороченням життєвого циклу продуктів і послуг при незмінній очікуваній вартості, вибух обсягів інноваційних знань, інформатизацією економіки та суспільства тощо. В таких умовах сучасні методи та технології управління проектами і програмами та їх застосування в управлінні підприємствами або компаніями набувають особливої актуальності.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність на ринку) та бажання розвиватися (самовдосконалюватися). Сьогодні, як говорить президент Української асоціації управління проектами С.В. Бушуєв [4], на зміну старої парадигми «спочатку збереження потім розвиток» прийшла нова – «збереження через стійкий розвиток». Парадигма «збереження через стійкий розвиток» підприємства або організації прийнята за основу метода проактивного управління, що розробляється автором [2, с. 196]. Така методологія лягла в основу методів управління проектно-орієнтованих підприємств.

Проектне управління як нова організаційна культура і технологія дозволяє перейти від окремих проектів і програм через проектно-орієнтовані організації до проектно-орієнтованого суспільства в цілому. Широкі можливості, що визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектне управління перспективним інструментом не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й інструментом управління соціально-економічним розвитком суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основоположниками сучасної теорії управління проектами є Генрі Гант, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор [11]. В 60-х роках минулого століття проектний менеджмент остаточно сформувався як окремий напрямок галузі знань. Основні його положення застосовувалися до військово-промислового комплексу, де на той час використовувалися технології прориву. В 70-х роках застосування інструментів проектного менеджменту поширилися в галузі ІТ технологій (створення складних апаратних та програмних комплексів, реалізація інфраструктурних проектів, створення нових технологій тощо).

Наступною віхою, орієнтовно 90-ті роки минулого століття, стало використання підходів управління проектами як інструмента управління цілями в бізнесі та державному управлінні [7]. З цього часу в західних країнах проектний менеджмент став частиною системи управління організацією, поряд з управлінням операціями, виробництвом, фінансами та іншими сферами господарської діяльності.

Вагомий внесок у розвиток знань з управління проектами здійснив засновник та президент Української асоціації управління проектами, проф. С.Д. Бушуєв. Також необхідно підкреслити ряд науковців та освітян Н.С. Бушуєву, В.В. Морозова, В.А. Рача та інших, що поряд з підготовкою висококваліфікованих спеціалістів з напрямку управління проектами, формують науковий доробок з проектного менеджменту та займаються практичною діяльністю з впровадження та управління проектами, є керівниками проектів в різних сферах діяльності та різних за масштабом.

За **мету статті** нами поставлено дослідити передумови інтеграції методів та процесів управління проектами в управління підприємствами та організаціями, дослідити етапи перетворення структури управління підприємством залежно до обсягів застосування процесів проектного менеджменту, дати характеристику сутності та визначити характерні риси проектно-орієнтованого підприємства з позицій інтеграції принципів проектного та функціонального менеджменту.

Викладення основного матеріалу. Стійкий розвиток підприємства, організації визначає основну стратегію економічного зростання. Зростання економіки вимагає все більш високих темпів розвитку підприємницьких структур. Динаміка оточення підприємства надзвичайно висока і формує особливий конкурентний простір. Процеси розвитку будуються на розумінні фактичного стану організації й бачення її бажаного стану з урахуванням динаміки оточення. В основі сталого розвитку, безумовно, знаходяться знання про взаємозв'язок цих станів, а процес переходу відображається у вигляді проектів і програм розвитку. При цьому проект розглядається як певний задум, бачення, бажаний стан та необхідні засоби для його досягнення або реалізації. Його ознаками є новітність, неповторність, існування в певному середовищі, кількісна вимірність, часовий горизонт дії тощо. Проект в управлінні проектами розглядається як певна система взаємопов'язаних процесів для досягнення визначеної мети в умовах обмеженості ресурсів та часу.

Проекти за їх призначенням можна розділити на 3 групи [6]:

- стратегічні проекти «прориву» – проекти, реалізація яких вносить кардинальні зміни в елементи організації;
- проекти поліпшення операційної діяльності – проекти, що покращують характеристики елементів організації;
- проекти підтримки відповідності – проекти, що зберігають характеристики елементів організації на необхідному рівні.

Саме такий поділ робить проектну діяльність для підприємства актуальною і тому вони є предметом аналізу даної статті.

Філософія проектного управління на сучасному підприємстві полягає в тому, що проект для неї – це спосіб ведення діяльності, спосіб існування в конкурентному середовищі. Вершиною застосування такої філософії є стан, коли вся діяльність підприємства здійснюється в проектній формі – це стосується не лише діяльності, спрямованої на формування ресурсів або випуск продукції, а й значною мірою – діяльності з внутрішнього розвитку компанії.

Поняття проектно-орієнтованого підприємства на сьогоднішній день може вмещувати цілий ряд особливостей, серед яких можна виділити такі: це підприємство, яке включає поряд з широким використанням методів проектного управління, організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок, наукоємні підприємства, такі, що навчаються, креативні тощо. Відмінною ознакою таких підприємств є більш інтенсивне використання знань як джерела конкурентних переваг [9]. Проектно-орієнтована система управління це система, в якій цілі органу виконавчої влади досягаються переважно через реалізацію проектів [4].

Проектно-орієнтована організація – це будь-яка організаційна структура, в якій менеджер проекту має повноваження для визначення пріоритетів і для керівництва роботою осіб, залучених для роботи в рамках даного проекту [6, с. 60].

Проектно-орієнтована організація являє собою по суті тип інноваційної організації. Модель проектно-орієнтованої організації застосовується до цілого ряду галузей і сфер економічної

діяльності. Ключовим моментом проектно-орієнтованої організації є те, що така організація володіє всіма внутрішніми і зовнішніми ресурсами, що формують передумови для створення окремого бізнесу як аналогу індивідуального проекту.

Рассел Д. Арчібальд визначає відмінності між проектно-орієнтованим та проектно-залежним підприємством [1]. Так, проектно-орієнтованою є організація, основну діяльність яких становлять проекти (наприклад, консалтингові, будівельні, дизайнерські компанії, рекламні агенції тощо). Проектно-залежне підприємство – це підприємство, операційна діяльність яких не є проектною, проте їх розвиток відбувається в межах залучених проектів (наприклад, банки, торгова мережа тощо).

Отже, принципи проектного управління варто розглядати як статистичну та динамічну складову спільної системи управління проектно-орієнтованої організації, що спрямована на широке впровадження проектів як на засіб стійкого розвитку з урахуванням необхідності адаптації до динамічного зовнішнього середовища. При цьому необхідною умовою є введення певного типового способу організації управління проектами – такого, що є широковідомим для співробітників і що полегшує та прискорює процес створення та ефективного функціонування проектного підрозділу (проектного офісу).

В основі розвитку проектно-орієнтованих організацій лежать системи знань з управління проектами і програмами. Саме застосування сучасних методологій управління проектами і програмами є чинником, що визначає ефективність та сталість розвитку підприємства. Відсутність системи управління проектами і програмами призводить до виконання непотрібних сьогодні проектів або до несинхронного їх виконання, збитків, авралів, зривів робіт за найважливішими контрактами, несподіваних проблем у проектах, що характеризує реактивний стиль управління. Таке управління, що притаманне сьогодні більшості підприємств України, негативно позначається на їх конкурентоспроможності.

Дослідження сутності та особливостей проектного управління та традиційного функціонального менеджменту дозволило нам узагальнити певні відмінності в умовах та методах провадження управлінської діяльності, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз функціонального та проектного менеджменту

Сфера діяльності менеджера	Функціональний менеджмент	Проектний менеджмент
Місія керівника	Відповідальність за підтримку «статуса-кво»	Відповідальність щодо впровадження змін
Сфера повноважень	Повноваження визначені структурою управління	Невизначеність щодо повноважень
Задачі	Сталий перелік задач	Перелік задач постійно змінюється
Відповідальність	Відповідальність обмежена затвердженими функціями	Відповідальність за пакет міжфункціональних задач
Організаційні структури	Роботи виконуються в стабільних організаційних структурах	Робота в структурах, що діють в межах проектного циклу
Мінливість задач	Виконувані задачі не змінюються	Переважає нестандартної (інноваційної) діяльності
Головна задача	Головна задача – оптимізація	Головна задача – вирішення конфліктів
Оцінка результату	Успіх оцінюється за мірою досягнення проміжних функціональних результатів	Успіх оцінюється за мірою досягнення встановлених кінцевих цілей
Мінливість умов	Стабільність умов та ситуацій	Невизначеність властива всій діяльності

Проектний підхід, як ніякий інший, працює з сукупністю суперважливих понять для ефективної роботи – таких як невизначеність середовища, стратегічні цілі, ефективна команда, розподіл ролей та функцій, управління часом та бюджетом тощо. Зазначені особливості

вимагають від проект-менеджера володіння поряд з професійними якостями певним набором особистих здібностей: здатності розв'язувати конфлікти, вміння приймати ризиковані рішення, інтегрувати знання з різних галузей та сфер діяльності. Мінтберг Г. назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру):

1. Мистецтво бути рівним — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. Мистецтво бути лідером.
3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.
4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
7. Дар керівника-підприємця — здатність йти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
8. Мистецтво самоаналізу — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

Одним з найвпливовіших факторів на проектно-орієнтоване підприємство, результатом чого є введення змін до системи знань підприємства, є найближче оточення проектного середовища — персонал та зацікавлені сторони проекту. Проектне середовище розуміється як середовище, в якому постійно реалізуються проекти з використанням методології управління проектами, що тісно пов'язане з освітнім середовищем. Інформаційне середовище — це середовище, в якому спостерігаємо потоки нових знань з різних джерел: тренінги, конференції, наукові видання, офіційні джерела тощо. Команда проекту та окремі члени, що її формують, розглядаються як учасники комунікаційного процесу, тобто в основному з погляду своєї здатності представити особисті знання у формі інформації. А, сприйнявши інформацію, знову перетворювати її у свої особисті знання. Такий постійний контакт під час навчання, стажування і практичної роботи в проектах представлено як комунікаційний процес команди проекту, який є одним із ключових процесів управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства.

Аналіз наукових досліджень щодо сутності проектно-орієнтованого підприємства визначає такі його характерні риси [1, 5, 7, 8, 10]:

По-перше така організація володіє усіма зовнішніми та внутрішніми ресурсами, необхідними функціями і розробками та здатна виконувати як функції виробництва, так і керувати окремими проектами розвитку.

По-друге, таке підприємство повинне мати досить гнучку організаційну структуру, яка здатна трансформуватися і виконувати певні тимчасові функції щодо виконання окремих проектів. Така структура має об'єднувати та мотивувати членів тимчасової команди, та розформуватися при завершенні проекту. При цьому члени організації формують проектні робочі зв'язки як ззовні, так і всередині підприємства.

Третьою характерною рисою є матрична форма організаційної структури, що заснована на подвійному підпорядкуванні: цілям проекту та функціональним обов'язкам. Така структура має ряд недоліків та незаперечні переваги.

Четвертою рисою є тісна співпраця та вплив зацікавлених осіб. Незалежно від масштабу проекту або проектного процесу найбільш значною силою впливу є замовник, а не комерційні важелі.

Однією з найбільших переваг використання в управлінні підприємством загальної методології управління проектами це широке використання процесних методів проектного менеджменту (з невеликими змінами) до будь-яких за видом, масштабом або складністю проектів у майбутньому. Це дозволяє скоротити час виконання проектів або досягнення цілей проектів розвитку, прискорити навчання членів команди проекту, які вже розуміють універсальні процеси і можуть їх застосовувати до різних задач.

За словами президента IPMA (International Project Management Association) Райнхарда Вагнера [12] збільшення кількості проектів чинить серйозний вплив на підприємство. Під цим впливом підприємство або компанія трансформується і стає проектно-орієнтованою. У ході таких змін компанія проходить 6 рівнів (стадій):

• Рівень 0: Початкова точка трансформації. Компанія не реалізує проекти. Вона має функціональну організаційну структуру і працює за лінійної схемою.

• Рівень 1: На цьому рівні підприємство починає реалізовувати перші проекти. Вони, як правило, спрямовані на підтримку основної діяльності. Наприклад, модернізація виробництва

або дослідження і розвитку. Проекти виконуються виходячи з лінійних функцій, ніяких проектних ролей в організаційній структурі підприємства ще не існує. Керівники проектів займаються цим паралельно з виконанням своїх основних обов'язків. Вони не професіонали в управлінні проектами. Культура застосування процесів управління проектами фактично відсутня.

• Рівень 2: Компанія реалізує безліч проектів в різних областях, але проектна діяльність все ще не основна і їй приділяється недостатньо уваги. Організаційна структура може бути різною, від функціональної до слабкої матричної. На даному рівні в штат підприємства можуть вводитись фахівці з проектного менеджменту і їх вплив на прийняття стратегічних рішень розвитку підприємства стає суттєвим. Починає повільно формуватися проектна культура.

• Рівень 3: Даний етап можна вважати переломним моментом. На цьому рівні, більшість заходів і змін в компанії відбувається в формі проекту. Для компанії третього рівня нормальною є матрична організаційна структура. Досягнутий певний баланс між основною і проектною діяльністю компанії. Координаційний комітет може брати участь в досягненні цього балансу (наприклад, займатися розподілом ресурсів). У компанії з'являється розуміння проектних ролей і необхідність в їх описі й розподілі. Деякі, але поки не все, проектні менеджери є фахівцями і займаються в компанії виключно проектним управлінням. Для проектних менеджерів може бути організовано навчання, кар'єрний ріст менеджера проектів стає більш визначений. Зростаюча кількість проектів формує проектно-орієнтовану культуру.

• Рівень 4: На даному рівні, практично всі дії на підприємстві проводяться через проекти. Використання лінійної структури стає неможливою і компанії вимушена перейти до сильної матричної структури з основною орієнтацією на проекти. Процеси координації проектів та програм, які мають з'являтися вже на другому рівні, на цьому рівні починають відігравати ключову роль. Без ефективного портфельного або хоча б мультипроектного управління подальший розвиток неможливий. Проект-менеджери – фахівці, які працюють на основі професійних ролей і моделей компетенцій, з ясно визначеним кар'єрним ростом всередині організації. Організація починає мислити проектами.

• Рівень 5: Усі попередні рівні компанія проходила через внутрішні зміни. На п'ятому рівні компанія оптимізує свої зовнішні зв'язки та оточення. З клієнтів, партнерів, підрядників і постачальників компанія формує ефективну проектно-орієнтовану робочу мережу. Проекти, що реалізуються в даній мережевій структурі, мають ґрунтуватися на спеціально підготовленому і закріпленому між партнерами наборі процесів і методів, а також координаційну структуру і проектно-орієнтовану культуру. Для кожного проекту створюється проектна мережа, група людей з організацій і компаній-партнерів, які разом працюють над створенням продукту або послуги. За такої організації роботи менеджер проекту є менеджером цієї мережі, що її формує, управляє нею, а в завершенні проекту розформовує. Звичайно, організація взаємодіє зі своїми партнерами в межах проектною діяльності починаючи з другого рівня, але на даному рівні ця взаємодія набуває більш регулярний, тісний і професійний характер.

Трансформація організації та перехід до проектно-орієнтованого управління відбувається не лінійно. Це скоріше динамічний, безперервний процес. При цьому організація може проходити через певні рівні, або відкочуватися на рівень назад. Описані вище рівні наведені в загальному вигляді та в реальному житті досить важко точно сказати, на якому рівні знаходиться компанія. Однак, орієнтуючись на таку схему, можливо зрозуміти вектор, за яким рухається організація і спланувати її подальший розвиток.

Так, президент Української асоціації управління проектами, проф. С.Д. Бушуев [3], виділяє обмеженість застосування в своїй діяльності багатьма українськими підприємствами методів та процесів проектного управління, які зводяться лише до контролю виконання бюджетів та строків реалізації окремих проектів, а іншим критеріям управління проектами приділяється дуже мало уваги. Тому ефективність застосування процесів управління проектами в організації низька. Саме в умовах економічних потрясінь приходить розуміння рівня переваг, які можна отримувати від застосування такої системи.

Усвідомлення важливості переходу до проектно-орієнтованих структур вимагає компетентного аудиту та рекомендацій щодо впровадження в діяльність українських компаній системи управління проектами. Сьогодні Українська асоціація управління проектами як українське відділення Міжнародної асоціації управління проектами стартує програму сертифікації IPMA delta на території України [3]. Оцінка системи управління проектами і

програмами організації за моделлю Міжнародної асоціації управління проектами IPMA delta – це аудит стану системи управління проектами організації, підтвердження високого рівня компетенції організації в області управління проектами та програмами і спирається на конкретні норми, стандарти або положення. В основі даної моделі – концепція організаційної компетентності в області управління проектами, яка передбачає аналіз як індивідуальних компетенцій менеджерів, так і загально організаційних цінностей (активів).

Сучасний погляд на проектне управління формулюється як інваріантний до конкретної предметної області (промисловість, медицина, фармакологія, сільське господарство, будівництво, архітектура тощо) комплекс знань, методологій, моделей, методів, механізмів і інструментів дозволяє готувати фахівців, знання яких повною мірою відповідають накопиченим міжнародним вимогам.

Комплекс інструментів проектного управління розділяється на дві групи – інструменти оточення і внутрішні інструменти. Інструменти оточення тією чи іншою мірою використовуються менеджерами проектів на етапах підготовки і супроводу проектів і належать до:

- проектного аналізу (включаючи елементи мікро- і макроекономіки);
- маркетингу і стратегічному менеджменту;
- інвестиційному менеджменту;
- оцінці бізнесу;
- санації (реструктуризації) підприємств;
- екологічному супроводу проектів.

Внутрішні інструменти проектного управління забезпечують процес управління реалізацією проекту, вартістю проекту, ресурсами, якістю проекту й іншими компонентами. Комплекс професійних знань в області проектного управління, визначається у світовій практиці у формі систем знань. Базові системи знань приведені нижче [2, с. 40–52].

1. «Project Management Body of Knowledge» (PMBoK) [13], які випущені в США однією з провідних світових професійних асоціацій – Інститутом проектного менеджменту (PMI).

2. «IPMA Competence Baseline» – ICB, випущені в Європі професійною асоціацією проектного менеджменту (IPMA – International Project Management Association) і є відповідними професійними стандартами.

3. «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» – P2M, японська система знань, що нині активно розвивається.

Система PMBoK відображає знання в процесній формі, консервативна і проста для розуміння. Вона зручна при вивченні основ управління проектами і орієнтується на опис процесів управління окремими проектами. В той же час інструменти багатопроєктного, програмного і портфельного управління відсутні. Орієнтація PMBoK на процесний підхід в описі знань дозволяє сформулювати просту і зручну методологію управління проектом, яка використовується багатьма організаціями як внутрішньофірмовий стандарт.

З огляду на загальні тенденції розвитку проектного управління в сучасних умовах, можна констатувати, що особливо важливим завданням у цьому напрямку є поширення національних стандартів з управління проектами, підвищення рівня знань щодо системи управління проектами серед управлінців різних рівнів, сертифікація проект-менеджерів. Це допоможе типізувати проектну діяльність і значно спростити процеси взаємодії в межах кожного конкретного проекту, встановивши базові методи управління проектами як в державних, так і в приватних компаніях та організаціях.

Висновки. Сьогодні управління проектами перетворилося на невід’ємну рису ефективного менеджменту, який надає істотні можливості в досягненні будь-яких результатів, навіть у кар’єрному рості, освіті тощо. Методологія проектного управління успішно використовується в багатьох галузях: будівництві, розробці інформаційних технологій, економіці, машинобудуванні, кораблебудуванні та літакобудуванні тощо.

Зростаючі тенденції до конкуренції у всіх секторах економіки, необхідність пристосовуватись до постійно змінюваних вимог споживачів, організацій вимагає виконувати проекти в коротші строки та вищої ефективності. Це все більше привертає увагу керівників підприємств, які впроваджують в систему управління своїх підприємств методологію та процедури проектного управління.

Впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє

значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому.

Список використаної літератури:

1. *Березин В.* Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями / *В.Березин* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html.
2. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / *Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко.* – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
3. *Бушуев С.Д.* Оценка совершенства системы управления проектами и программами организации по модели IPMA delta / *С.Д. Бушуев* / Укрнет, украинская ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/4555/>.
4. *Бушуев С.Д.* Современные подходы к развитию методологий управления проектами / *С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева* // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2005 – № 1 (13). – С. 5–19.
5. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування / *О.М. Козакова, В.В. Козаков* // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 136–142 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>.
6. *Морозов В.В.* Управління проектами розвитку підприємств : навч. посібник / *В.В. Морозов, О.В. Кальніченко, Ю.Г. Турло.* – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 232 с.
7. *Новаківський І.І.* Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / *І.І. Новаківський* // Проблеми економіки та управління: вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. – 640. – С. 163–174.
8. *Рач В.А.* Проектная деятельность в условиях глобализации и экономики знаний / *В.А. Рач* // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, – 2004. – № 2 (10). – С. 55–62.
9. *Россошанська О.В.* Особливості стану дослідницької області проблеми забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств / *О.В. Россошанська* // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – № 1/3 (9). – С. 39–43.
10. *Швиндина А.А.* Особенности управления проектно-ориентированной организацией / *А.А. Швиндина* // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3 (39). – С. 10–17.
11. *Яхимович О.В.* Історія розвитку управління проектами в соціокультурній діяльності / *О.В. Яхимович* [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdakk/2011_2/50.pdf.
12. *Reinhard Wagner* Deferent stages of organizational development during progetification / *Reinhard Wagner* // International project management organizational [Electronic resource]. – Access mode : <http://blog.ipma.world/wp-content/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-development-during-projectification/index.html.gz>.
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004.

References:

1. Berezin, V. (2009), “Sovremennye tendentsii primeneniya proektnogo menedzhmenta v upravlenii organizatsiyami”, available at: www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html (accessed 11 July 2016).

2. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S., Babaev, I.A., Yakovenko, V.B., Grisha, E.V., Dzyuba, S.V. and Voytenko, A.S. (2010), *Kreativnye tekhnologii upravleniya proektami i programmami*, Sammit-Kniga, Kyiv, 768 p.
3. Bushuev, S.D., “Otsenka sovershenstva sistemy upravleniya proektami i programmami organizatsii po modeli IPMA delta”, available at: www.trn.ua/articles/4555/ (accessed 25 September 2016).
4. Bushuev, S.D. and Bushueva, N.S. (2005), “Sovremennye podkhody k razvitiyu metodologiy upravleniya proektami”, *Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnitstva*, No. 1 (13), pp. 5–19.
5. Kozakova, O.M. and Kozakov, V.V. (2014), “Innovacijna systema upravlinnja biznes-procesamy proektno-orijentovanoi' organizacii' social'nogo sprjamuvannja”, *Ekonomika: realii' chasu*, No. 6 (16), pp. 136–142, available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html> / (accessed 29 September 2016).
6. Morozov, V.V., Kal'nichenko, O.V. and Turlo, Ju.G. (2011), *Upravlinnja proektamy rozvytku pidpryjemstv*, Universytet ekonomiky ta prava “KROK”, Kyiv, 232 p.
7. Novakivs'kyj, I.I. (2009), “Proektno orijentovana organizacijna systema upravlinnja jak cil' evoljucii' proektnogo menedzhmentu”, *Problemy ekonomiky ta upravlinnja: visnyk Nacional'nogo universytetu “L'vivs'ka politehnika”*, Vol. 640, pp. 163–174.
8. Rach, V.A. (2004), “Proektnaya deyatel'nost' v usloviyakh globalizatsii i ekonomiki znaniy”, *Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnitstva*, No. 2 (10), pp. 55–62.
9. Rossoshans'ka, O.V. (2013), “Osoblyvosti stanu doslidnyč'koi' oblasti problemy zabezpečennja ekonomichnoi' bezpeky innovacijnyh proektno-orijentovanyh pidpryjemstv”, *Tehnologičeskyj audyt y rezervy proyzvodstva*, No. 1/3 (9), pp. 39–43.
10. Shvindina, A.A. (2011), “Osobennosti upravleniya proektno-orientirovannoy organizatsiej”, *Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnitstva*, No. 3 (39), pp. 10–17.
11. Jahymovych, O.V. (2011), “Istorija rozvytku upravlinnja proektamy v sociokul'turnij dijal'nosti”, available at: www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdakk/2011_2/50.pdf (accessed 21 March 2016).
12. Wagner, R., “Deferent stages of organizational development during progetification”, available at: <http://blog.ipma.world/wp-content/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-development-during-projectification/index.html.gz> (accessed 17 June 2016).
13. ANSI/PMI 99-001-2004 (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3rd ed., (PMBOK Guide) an American National Standard.

ПАВЛОВА Світлана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, доцент кафедри економіки підприємства Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– управління проектами та програмами, статистичний аналіз економічних процесів.

Тел.: (097) 113–98–87.

E-mail: svetlana-psi@rambler.ru.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2016.