

ГАЛУЗЕВА ЕКОНОМІКА

УДК 65.012.23:658.512(75)

JEL classification: I10, O21, O22

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254841>

Деренська Я. М.

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0001-7428-6249

Національний фармацевтичний університет

Derenska Yana

National University of Pharmacy

АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF PROJECT-ORIENTED
MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Одним із напрямів розвитку підприємств медичної сфери є впровадження проєктного менеджменту як практичного інструменту планування, реалізації та контролю низки проєктів, що одночасно реалізує сучасний заклад охорони здоров'я. Мета дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо поступового впровадження проєктно-орієнтованого управління закладами охорони здоров'я. Матеріалами проведеного дослідження були публікації вітчизняних та закордонних учених, Інтернет-ресурси щодо особливостей впровадження проєктно-орієнтованого управління. Виділено ключові переваги проєктно-орієнтованого управління, побудовано модель закладу охорони здоров'я як проєктно-орієнтованого. Для поступового запровадження закладом елементів проєктного управління запропоновано виконати п'ять етапів. Розроблено матрицю відповідальності для закладу стосовно виконання ключових елементів проєктного управління.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, модель проєктно-орієнтованого закладу, проєкт, проєктний менеджмент, проєктно-орієнтоване управління.

The healthcare sector in Ukraine is in the process of reform, which is accompanied by the implementation of a significant number of different projects. One of the directions of development of medical enterprises is the introduction of project management as a practical tool for planning, implementation and control of a number of projects, which is simultaneously implemented by a modern healthcare institution. The purpose of the study is to develop recommendations for the gradual implementation of project-oriented management of healthcare institutions. The materials of the study were publications of domestic and foreign scientists, Internet resources on the peculiarities of the implementation of project-oriented management. The article highlights the key advantages of project-oriented management, builds a model of healthcare institutions as project-oriented. The elements of such a model are proposed to determine the strategy of the institution, the adapted organizational structure of management, the project management subsystem, the development subsystem. A matrix of responsibilities for the institution regarding the implementation of key elements of project management has been developed. For the gradual introduction of project management elements by the institution, it is proposed to perform five stages: to determine the requirements for the institution; build a model of the institution; make changes to regulations and job descriptions; to train personnel in the basics of project management; implement elements of project management in the activities of the institution. Thus, the implementation of project-oriented management of a healthcare institution is considered as a stage of the institution's transition to a more developed level of organizational maturity. The proposed measures allow coordinating the work of subsystems of the institution management, reducing the total cost of time and resources to determine the sequence of project management, to coordinate the distribution of responsibilities of officials for the implementation of project management elements.

Keywords: healthcare institution, model of project-oriented institution, project, project management, project-oriented management.

Постановка проблеми. Постійність процесів розвитку економічного середовища, ринкової інфраструктури, поява конкурентів вимагають від будь-якого суб'єкта господарювання імплементації інвестиційних проєктів. Концепція проєктного управління є базисом розбудови сучасного підприємства, організації чи закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), оскільки універсальні можливості проєктного менеджменту дають можливість вирішувати як стратегічні проблеми розвитку

ЗОЗ, так і управляти соціальними, комерційними проєктами у процесі їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативні засади проєктного управління визначають міжнародні стандарти якості, рамкові стандарти Інституту управління проєктами та національні стандарти з проєктного менеджменту. Особливостям проєктно-орієнтованого управління присвячено дослідження С.Д. Бушуєва [3], Л.П. Батенко [1], І.А. Косач [4],

Г.В. Старченко [10], Г.А. Мохонько, Д.В. Бузель [6], С.І. Павлової [7], Д.О. Саричева [9], А.О. Саламатової [8], Р. Вагнер [11] та ін.

Проектно-орієнтована діяльність у сучасному економічному світі займає вагомe місце, причому сфера такої діяльності постійно розширюється. Сьогодні частка проектно-орієнтованої діяльності наближається до 50% у загальному обсязі діяльності організацій і постійно зростає. На думку А.О. Саламатової, причиною широкого застосування проектно-орієнтованих систем управління є прискорення інноваційних процесів у всіх сферах бізнесу, перевага проектів над постійними і стандартизованими операціями у структурі діяльності організацій [8, с. 255].

В Україні першими переходити на проектне управління почали великі компанії. Проте за останні роки все більше середніх компаній прагнуть до такої самої системи. Передусім це пов'язано з бажанням керівництва більш чітко розуміти результати роботи бізнесу. За результатами досліджень А.О. Саламатової, проектна система управління дає до 20% приросту вартості бізнесу [8, с. 255].

Хоча управління проектами є напрямом менеджменту, що розвивається динамічно, проте досвід системного використання проектно-орієнтованого підходу до управління налічує 10–15 років для більшості проектно-орієнтованих підприємств (галузей).

Подібну думку щодо рівня розвитку проектного управління в Україні підтримує й В. Березин, який вважає, що більшість вітчизняних організацій, дійсно виконуючи проекти, не усвідомлює цього [2]. С.Д. Бушуєв виділяє обмеженість застосування у 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 [3].

Як зазначає С.І. Павлова, усвідомлення важливості переходу до проектно-орієнтованих структур вимагає компетентного аудиту та рекомендацій щодо впровадження в діяльність українських компаній системи управління проектами [7, с. 175]. Сучасний погляд на проектне управління формулюється як інваріантний до конкретної предметної сфери (промисловість, медицина, фармація тощо) комплекс знань, методологій, моделей, методів, механізмів та інструментів, що дає змогу готувати фахівців, знання яких повною мірою відповідають накопиченим міжнародним вимогам із проектного управління.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо поступового впровадження проектно-орієнтованого управління закладами охорони здоров'я.

Матеріалами проведення дослідження були публікації вітчизняних та закордонних учених, Інтернет-ресурси щодо особливостей впровадження проектно-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу. Поява проектно-орієнтованих організацій стала наслідком послідовного розвитку проектного менеджменту. Поняття «проектно-орієнтована організація» сьогодні досить розповсюджене і найбільше відповідає характеру діяльності підприємства, тому що ця діяльність не зводиться тільки до діяльності по проектах, а й складається

з досить великого та значимого обсягу діяльності, що має функціональну або процесну орієнтацію. Як зазначає А.О. Саламатова, особливостями таких організацій є те, що цілі, завдання, структура, стратегія та інші чинники компанії формуються на основі цілей і завдань проекту, а також середовища цього проекту [8, с. 255]. При цьому проектно-орієнтована організація – це організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де ціль досягається на основі внутрішньо-організаційного інтегрованого/децентралізованого розроблення та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку.

Під проектно-орієнтованим Г. Старченко розуміє підприємство, яке включає разом із широким використанням методів проектного управління організацією ведення бізнесу на основі інноваційних розробок. При цьому автор зазначає, що відмінною ознакою такого підприємства є більш інтенсивне використання знань як джерела конкурентних переваг [10, с. 60]. Відповідно, «філософія управління проектно-орієнтованим підприємством полягає у розумінні проекту як конкретного способу ведення діяльності та інструмента внутрішнього розвитку й функціонування в конкурентно-середовищі. При цьому реалізація проекту передбачає скоординоване виконання взаємопов'язаних дій та процесів для досягнення визначених цілей в умовах часових та ресурсних обмежень» [4, с. 89].

Цю думку також поділяє С.І. Павлова, зазначаючи, що поняття проектно-орієнтованого підприємства сьогодні може вміщувати низку особливостей, серед яких можна виділити такі: це підприємство, яке включає поряд із широким використанням методів проектного управління організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок; наукоємні підприємства; такі, що навчаються, креативні тощо [7, с. 171].

В.В. Морозов зазначає, що проектно-орієнтована організація – це будь-яка організаційна структура, у якій менеджер проекту має повноваження для визначення пріоритетів і для керівництва роботою осіб, залучених для роботи в межах даного проекту [5, с. 60].

До найбільш вагомих рис проектно-орієнтованої організації можна віднести такі:

- переважна орієнтація на накопичення інтелектуального потенціалу (досвіду) членів проектних команд;
- підпорядкованість дій досягненню мети і завдань централізованого проектування;
- побудова ефективної комунікаційної та інтеграційної мережі (приділення уваги системі управління інформацією, управління інтеграцією, управління персоналом);
- формування та мотивування членів проектних команд, персоналу, керівництва до особистого професійного розвитку, творчості (інноваційності).

І.А. Косач, Г.В. Старченко, орієнтуючись на синергетичну методологію функціонування проектно-орієнтованих підприємств, описують модель останнього як систему, що залежить від впливу зовнішнього середовища, вимог до самої системи (вхідних і вихідних параметрів системи, параметрів впливу), стратегії, організаційної структури, роботи підсистем управління та результату функціонування системи [4, с. 90]. У цьому контексті реакцією підприємства на зміни є самоорганізація, що передбачає: здатність розвиватися (еволюціонувати); упорядкування внутрішньої структури;

колективну узгодженість (упорядкування елементів проєктно-орієнтованого підприємства загальної мети розвитку, формування адаптаційного механізму).

На необхідності впровадження проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємств наголошують Г.А. Мохонько та Д.В. Бузель [6, с. 175], відзначаючи тісний зв'язок операційних і проєктних процесів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи проєктно-орієнтованого управління Г.А. Мохонько та Д.В. Бузель пропонують посилити єдність керуючої підсистеми (яка включає проєктну організаційну структуру, кадровий потенціал та професійну підготовку керівників проєктів у сфері управління, ефективне застосування інструментів проєктно-орієнтованого управління, технічні засоби управління та створення інтегрованої інформаційної системи управління) [6, с. 178]. Збалансованість зазначених елементів керуючої підсистеми дає змогу більш ефективно управляти об'єктом – операційною діяльністю та проєктами.

Процеси реформування сфери надання медичних послуг, поліпшення якості роботи ЗОЗ суттєво актуалізували необхідність удосконалення методів управління ними. Одним із напрямів розвитку підприємств медичної сфери є впровадження проєктного менеджменту як практичного інструменту планування, реалізації та контролю низки проєктів, що одночасно реалізує сучасний ЗОЗ. За результатами аналітичного дослідження джерел інформації виділено ключові переваги проєктно-орієнтованого управління (табл. 1).

Упровадження проєктно-орієнтованого управління є доволі складним і тривалим процесом, що вимагає суттєвого зростання рівня організаційної зрілості ЗОЗ. Окрім додаткових витрат на створення відповідного документального забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу, цей процес вимагає організаційних,

інформаційних, комунікаційних зусиль щодо інтеграції всіх підсистем управління.

Із метою поступового запровадження ЗОЗ елементів проєктного управління рекомендується виконати певні етапи (рис. 1).

Розглядаючи ЗОЗ як проєктно-орієнтовану систему, яка здатна у відповідь на впливи зовнішнього середовища до самоорганізації шляхом адаптації підсистем управління, необхідно зазначити вагомість взаємоузгодження та взаємодії всіх підсистем управління з урахуванням необхідності досягнення встановлених планом розвитку результатів функціонування закладу.

Для побудови такої складної системи необхідно об'єднати та узгодити роботу окремих підсистем управління ЗОЗ (рис. 2). У такій системі проєкти є інструментом досягнення розвитку закладу, а сам ЗОЗ являє собою відкриту систему, яка перетворює вхідні параметри (потреба населення у медичних послугах) на вихідні (медична допомога населенню). Результатом функціонування системи є надані медичні послуги.

Вимогами до ЗОЗ як проєктно-орієнтованого закладу є виконання законів України, нормативних документів МОЗ України, нормативних актів департаменту охорони здоров'я, органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування та ін.

Управління діяльністю ЗОЗ здійснюється циклічно в такому колі взаємопов'язаних ключових підсистем та елементів:

1. Стратегія (місія), мета діяльності ЗОЗ. Місією закладу є забезпечення доступності та якості надання медичної допомоги населенню. Основною метою діяльності є провадження медичної практики та забезпечення кваліфікованою, доступною, своєчасною, якісною й ефективною медичною допомогою населення, а також ужиття заходів із профілактики захворювань та підтримки громадського здоров'я.

Таблиця 1

Переваги проєктно-орієнтованого управління

Напрямок	Функціональне управління	Проєктно-орієнтоване управління
Структура управління	Роботи виконуються у стабільних організаційних структурах. Складність зміни структури	Швидке і гнучке адаптування до змін
Рентабельність діяльності	Стабільність темпів змін рентабельності	Підвищення рентабельності завдяки впровадженню більш ефективних проєктів
Результативність незадіяних у проєктній діяльності підрозділів	Не впливає (або незначно впливає) на результативність незадіяних безпосередньо в проєктній діяльності підрозділів	Підвищує результативність незадіяних безпосередньо в проєктній діяльності підрозділів
Упровадження мультипроєктів	Не дає змоги отримати синергетичний ефект від упровадження мультипроєктів, оскільки розглядає або окремо кожний із проєктів, або окремо певний функціональний напрям управління	Дає змогу оптимізувати портфель проєктів, розробити доцільну та ефективну програму
Управління ризиками	Незначне зниження рівня ризику та невизначеності під час реалізації нових проєктів через неефективне використання інтегрованої інформаційної системи (або її відсутність)	Знижує ризики і невизначеність під час виконання нових проєктів унаслідок формування й використання баз даних, організаційних активів, колективного досвіду проєктної команди
Управління ресурсами	Окреме управління кожним проєктом призводить до зростання боротьби проєктів між собою за надання більшого обсягу ресурсів, до імобілізації та неефективного їх використання	Дає змогу виконувати більшу кількість проєктів за той самий час за рахунок оптимізації розподілу ресурсів

Джерело: складено автором за результатами аналізу [1–9]

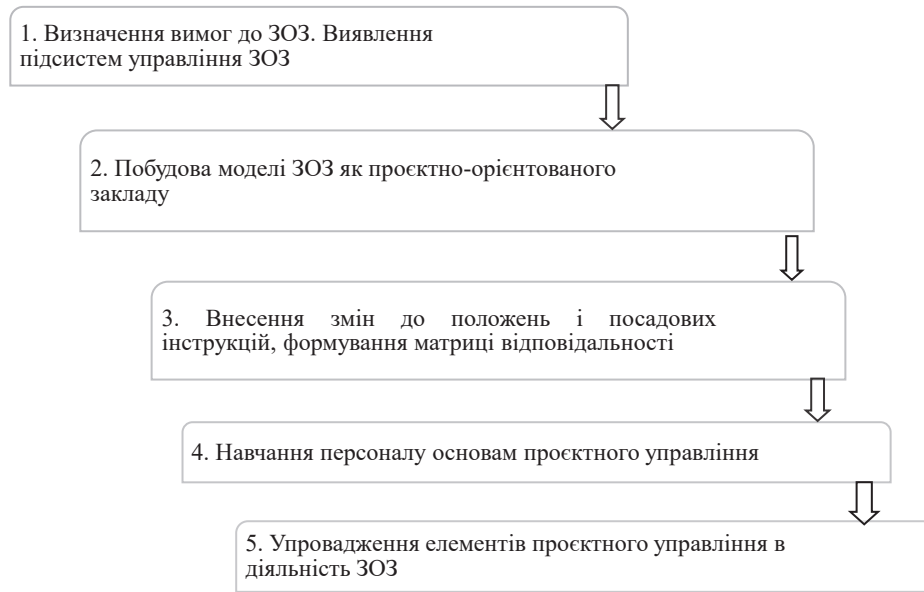


Рис. 1. Етапи впровадження ЗОЗ проєктно-орієнтованого управління

Джерело: побудовано автором

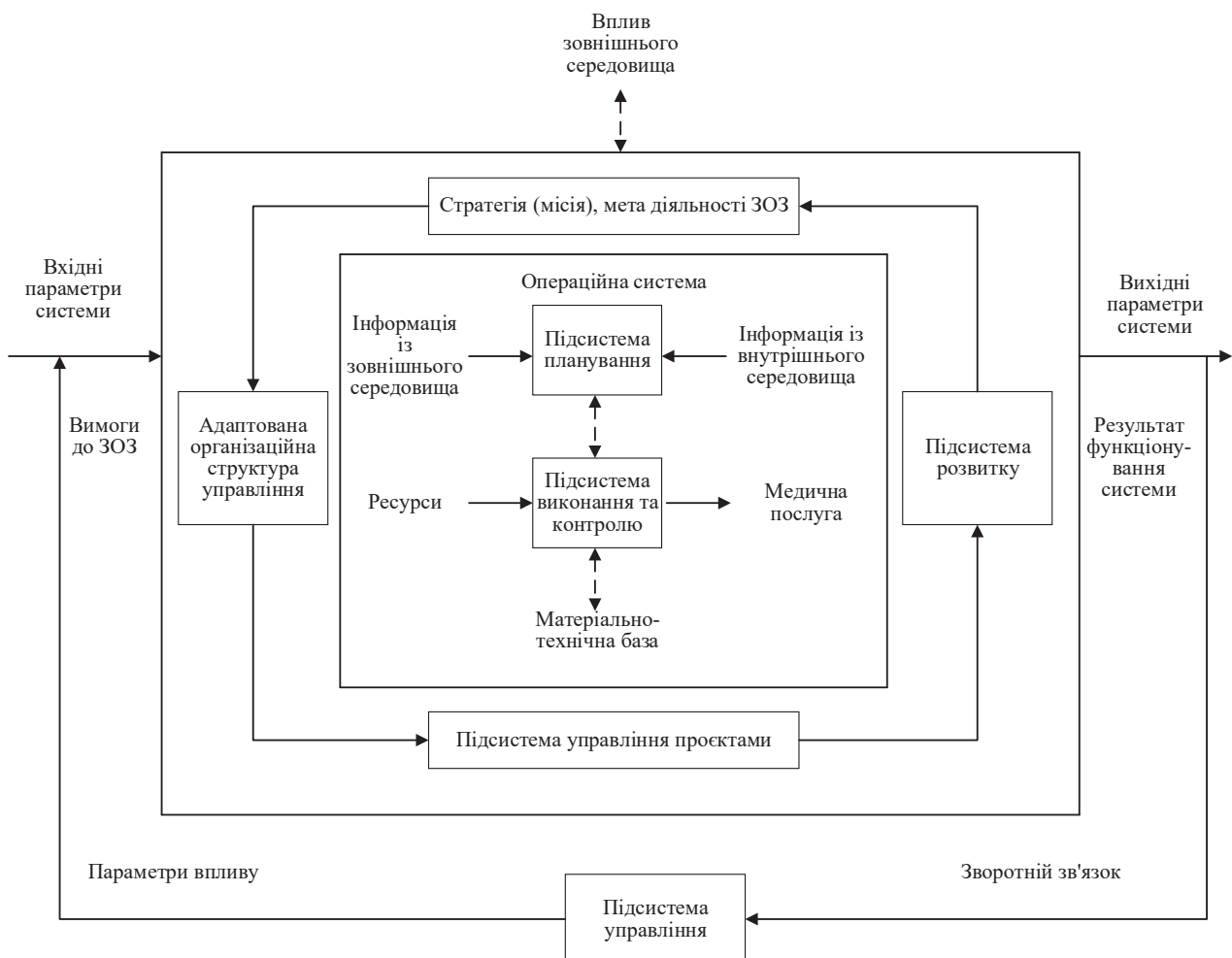


Рис. 2. Модель ЗОЗ як проєктно-орієнтованого закладу

Джерело: адаптовано за [4; 10]

Таблиця 2

Матриця відповідальності ЗОЗ за елементами проєктного управління

Елемент проєктного управління	Директор	Медичний директор	Головний бухгалтер	Заступник директора з економічних питань
Підготовка документації з проєктного управління	Ц	У	У	П, В
Формування плану розвитку ЗОЗ, планів управління проєктами	Ц	У	У	П, В
Контроль за впровадженням плану розвитку, планів управління проєктами	Ц	В	В	В
Формування звітності з проєктного управління	Ц	У	У	П, В
Навчання персоналу основам проєктного управління	Ц	В	У	П, В
Упровадження нових методів діагностики і лікування	Ц	В	У	У
Обладнання ЗОЗ медичним устаткуванням	Ц	У	П, В	В
Участь у публічних закупівлях	Ц	У	У	В
Проведення просвітницької роботи серед населення	Ц	П, В	У	У

Примітка: Ц – постановка цілей, формування завдань, затвердження; П – підготовка проєктних рішень; В – виконання рішень; У – участь, інформування, збирання даних.

Джерело: складено автором

2. Адаптована організаційна структура. Оскільки існуючі організаційні структури більшості ЗОЗ відповідають меті діяльності ЗОЗ та вимогам щодо їх функціонування, адаптація до проєктно орієнтованого управління полягатиме в розподілі функцій з управління проєктами серед існуючих ланок (фахівців) і створенні матриці відповідальності.

3. Підсистема управління проєктами. Функціонування цієї підсистеми пов'язане з упровадженням інструментів проєктного управління в діяльність закладу.

4. Підсистема розвитку. Передбачає створення програми організаційно-управлінських змін, упровадження ефективних методів управління, адаптованих до специфіки ЗОЗ як об'єкта економічного регулювання.

Повна система поточної діяльності закладу з надання медичних послуг (має назву «операційна система») є основною ланкою закладу. Операційна система враховує: підсистему планування (результатом діяльності якої є план розвитку ЗОЗ, що формується з урахуванням мети, завдань діяльності закладу, інформації з внутрішнього та зовнішнього середовища); підсистему виконання та контролю, яка за допомогою ефективного використання матеріально-технічної бази створює результат – медичну послугу.

Приклад розробленої матриці відповідальності для ЗОЗ стосовно виконання ключових елементів проєктного управління наведено в табл. 2.

Оскільки впровадження нових методів діагностики і лікування, обладнання ЗОЗ медичним устаткуванням, участь у публічних закупівлях, проведення просвітницької роботи серед населення можуть розглядатися як низка окремих проєктів, що впроваджує заклад, їх також включено до матриці відповідальності за елементами проєктного управління.

Ключовою функцією директора (головного лікаря) є постановка цілей, завдань та затвердження планів, рішень і звітів. Серед видів відповідальності медичного директора 56% стосується інформування та при-

йняття участі (консультування), 44% – виконання рішень. Головний бухгалтер у 78% несе відповідальність за збирання даних, інформування щодо елементів проєктного управління, у 22% – здійснює підготовку або виконання проєктних рішень. Ключовим виконавцем проєктних рішень є заступник директора з економічних питань – 78%, у 22% він приймає участь у збиранні даних.

Для набуття персоналом навичок проєктного управління рекомендується отримання другої освіти (менеджерської) та мотивування співробітників. До складу проєктної команди рекомендовано включити: заступника директора з економічних питань (керівник проєктної команди), економіста, завідуючого господарства, фахівця з публічних закупівель, адміністратора системи.

Висновки. Із метою поступового запровадження ЗОЗ елементів проєктного управління запропоновано виконати п'ять етапів: визначити вимоги до ЗОЗ; побудувати модель ЗОЗ як проєктно-орієнтованого закладу; внести зміни до положень і посадових інструкцій; здійснити навчання персоналу основам проєктного управління; упровадити елементи проєктного управління в діяльність ЗОЗ. Таким чином, упровадження проєктно-орієнтованого управління ЗОЗ розглядається як етап переходу закладу до більш розвинутого рівня організаційної зрілості.

Згідно з побудованою моделлю ЗОЗ як проєктно орієнтованого закладу, управління його діяльністю здійснюється циклічно в такому колі взаємопов'язаних ключових підсистем та елементів: стратегія (міся), мета діяльності ЗОЗ; адаптована організаційна структура; підсистема управління проєктами; підсистема розвитку.

Подальшого розвитку потребують процес створення програми організаційно-управлінських змін, упровадження ефективних методів управління, адаптованих до специфіки ЗОЗ як об'єкта економічного регулювання.

Література:

1. Батенко Л.П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340&p=1> (дата звернення: 11.12.2021).
2. Березин В. Управление проектами в мире и Украине. Современные тенденции. URL: <http://beleader.com.ua/stati/upravlenie-proektami/upravlenie-proektami-v-mire-i-ukraine-sovremennyye-tendencii.html> (дата звернення: 10.12.2021).
3. Бушуев С.Д., Пузійчук А.В. Подальший розвиток моделей і методів проектного менеджменту для ціннісно-орієнтованого управління проектами реінжинірингу будівельних компаній. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2019. № 2. С. 69–74.
4. Косач І.А., Старченко Г.В. Синергетична методологія в дослідженні функціонування проектно-орієнтованих підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 42. С. 88–91.
5. Морозов В.В., Кальніченко О.В., Турло Ю.Г. Управління проектами розвитку підприємств : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 232 с.
6. Мошонько Г.А., Бузель Д.В. Особливості проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком авіабудівного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 175–178.
7. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економіка, управління та адміністрування»*. 2016. № 4(78). С. 170–177.
8. Саламатова А.О. Ідентифікація загальних характеристик проектно-орієнтованих організацій. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 253–267.
9. Саричев Д.О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; КНЕУ. Київ, 2017. 260 с.
10. Старченко Г. Проектний підхід та його вплив на інноваційний розвиток національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5(25).
11. Wagner R. Deferent stages of organizational development during projectification. International project management organizational. URL: <http://blog.ipma.world/wpcontent/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-developmentduring-projectification/index.html.gz> (дата звернення: 11.12.2021).

References:

1. Batenko L.P. (2013). Tsinnist proektu z pozytsii ryznykh zatsikavlenykh storin [The value of the project from the standpoint of various stakeholders]. *Efektivna ekonomika*. No 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340&p=1> (accessed 11 December 2021). (in Ukrainian)
2. Berezyn V. Upravlenye proektamy v myre y Ukrayne. Sovremennyye tendentsyy [Project management in the world and Ukraine. Modern trends]. Available at: <http://beleader.com.ua/stati/upravlenie-proektami/upravlenie-proektami-v-mire-i-ukraine-sovremennyye-tendencii.html> (accessed 10 December 2021). (in Russian)
3. Bushuiev S.D., Puziichuk A.V. (2019). Podalshyi rozvytok modelei i metodiv proektnoho menedzhmentu dlia tsinnisno-orientovanoho upravlinnia proektamy reinzhynirynhu budivelnnykh kompanii [Further development of models and methods of project management for value-oriented project management reengineering of construction companies]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. No 2. P. 69–74. (in Ukrainian)
4. Kosach I.A., Starchenko H.V. (2019). Synerhetychna metodolohiia v doslidzhenni funktsionuvannya proektno-orientovanykh pidpriemstv [Synergetic methodology in the study of the operation of project-oriented enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. No 42. P. 88–91. (in Ukrainian)
5. Morozov V.V., Kalnichenko O.V., Turlo Yu.H. (2011). Upravlinnia proektamy rozvytku pidpriemstv [Management of enterprise development projects]. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 232 p. (in Ukrainian)
6. Mokhonko H.A., Buzel D.V. (2016). Osoblyvosti proektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom aviabudivnoho pidpriemstva [Features of project-oriented management of innovative development of the aircraft industry]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. No 5 (05). P. 175–178. (in Ukrainian)
7. Pavlova S.I. (2016). Proektno-orientovani orhanizatsii yak rozvytok metodiv upravlinnia pidpriemstvom [Project-oriented organizations as the development of enterprise management methods]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*. No 4 (78). P. 170–177. (in Ukrainian)
8. Salamatova A.O. (2010). Identyfikatsiia zahalnykh kharakterystyk proektno-orientovanykh orhanizatsii [Identification of general characteristics of project-oriented organizations]. *Formuvannya rynkovoї ekonomiky*. No 24. P. 253–267. (in Ukrainian)
9. Sarychev D.O. (2017). Tsinnisno-protsesne upravlinnia proektamy na pidpriemstvi [Value-process management of projects at the enterprise]. Candidate's thesis. Kyiv: KNEU, 260 p. (in Ukrainian)
10. Starchenko H. (2019). Proektnyi pidkhid ta yoho vplyv na innovatsiinyi rozvytok natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv [Project approach and its impact on the innovative development of the national economy in the context of globalization challenges]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*. No 5 (25). (in Ukrainian)
11. Wagner R. Deferent stages of organizational development during projectification. International project management organizational. Available at: <http://blog.ipma.world/wpcontent/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-developmentduring-projectification/index.html.gz> (accessed 11 December 2021).