

УДК 65.014.1

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

БЕЛОКОНЬ А. И.^{1*}, *д.т.н., проф.*,
ТРИФОНОВ И. В.^{2*}, *д.т.н., проф.*,
ИЛЬЕВ И. М.^{3*}, *к.т.н., доц.*,
ХАМРИК А. В.⁴, *инж.*

^{1*} Кафедра планирования и организации производства, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (067) 566-53-14, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

^{2*} Кафедра технологии строительного производства, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (096) 810-78-28, e-mail: Vo_ron@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3278-6197

^{3*} Кафедра прикладной математики, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (096) 764-96-99, e-mail: iluev_i@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9515-7734

⁴ Директор ТОВ «Стартлайн», ул. Кожемяки, 17, 49000, г. Днепропетровск, Украина, e-mail: Aleks.start@inbox.ru

Аннотация. *Цель.* Сформировать целостное представление о системах управления поддерживающих развитие организаций с помощью проектов. *Методика.* Создавая товары и услуги, организации удовлетворяют наши потребности. В системном подходе организацию рассматривают как совокупность взаимосвязанных элементов. Люди, цели, структура, задачи, технологии – это переменные внутренней среды организации. К факторам внешнего окружения, которые влияют на организацию, можно отнести: поставщиков; трудовые ресурсы; законы; нормы; госрегулирование и т. д. Косвенное воздействие оказывают такие факторы, как: состояние экономики; научно-технические достижения; часть располагаемого дохода; культурные и политические изменения; влияние групповых интересов и др. Все изменения всегда начинаются за пределами организации (во внешней среде), поэтому менеджменту организаций необходимо уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию и с помощью эффективной реализации проектов и программ, осуществлять изменения внутри себя. *Результаты.* В статье предложено решение задачи – создание поддерживающей системы для непрерывных улучшений деятельности организаций с помощью проектов. *Научная новизна.* Каждая организация, чтобы эффективно существовать, должна добавить управление изменениями к своей структуре. Для этого организациям потребуется создать необходимую среду, инициирующую и поддерживающую политику перемен. Предложенные направления развития внутренней среды организации позволяют создать систему для постоянных непрерывных улучшений на основе проектов. *Практическая значимость.* Предложенная в работе поддерживающая система поможет связать организацию, подчинить все имеющиеся ресурсы главной цели, сделать её конкурентной, способной создавать продукт с новыми потребительскими ценностями.

Ключевые слова: развитие организаций; проекты; организационные системы

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

БІЛОКОНЬ А. І.^{1*}, *д.т.н., проф.*,
ТРИФОНОВ І. В.^{2*}, *д.т.н., проф.*,
ІЛЬЄВ І. М.^{3*}, *к.т.н., доц.*,
ХАМРИК О. В.⁴, *інж.*

^{1*} Кафедра реконструкції і управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (067) 566-53-14, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

^{2*} Кафедра технології будівельного виробництва, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (096) 810-78-28, e-mail: Vo_ron@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3278-6197

^{3*} Кафедра прикладної математики, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (096) 764-96-99, e-mail: iluev_i@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9515-7734

⁴ Директор ТОВ «Стартлайн», вул. Кожемяки, 17, 49000, м. Дніпропетровськ, Україна, e-mail: Aleks.start@inbox.ru

Анотація. *Мета.* Сформулювати цілісне уявлення про системи управління що підтримують розвиток організацій за допомогою проектів. *Методика.* Створюючи товари та послуги організації задовольняють наші потреби. У системному підході організацію розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів. Люди, цілі, структура, завдання, технології – це змінні внутрішнього середовища організації. До факторів зовнішнього оточення, які впливають на організацію можна

віднести: постачальників; трудові ресурси; закони; норми; держрегулювання і т. д. Непрямий вплив надають такі чинники, як: стан економіки; науково-технічні досягнення; частина наявного доходу; культурні та політичні зміни; вплив групових інтересів та ін. Всі зміни завжди починаються за межами організації (у зовнішньому середовищі), тому менеджменту організації необхідно вміти виявляти істотні фактори в оточенні, які вплинуть на організацію і за допомогою ефективної реалізації проєктів і програм, здійснювати зміни всередині себе. **Результати.** У статті запропоновано рішення завдання – створення підтримуючої системи для безперервних поліпшень діяльності організацій за допомогою проєктів. **Наукова новизна.** Кожна організація, щоб ефективно існувати, повинна додати управління змінами до своєї структури. Для цього організаціям потрібно створити необхідну середу, що ініціює та підтримує політику змін. Запропоновані напрями розвитку внутрішнього середовища організації дозволяють створити систему для постійних безперервних поліпшень на основі проєктів. **Практична значимість.** Запропонована в роботі підтримуюча система допоможе зв'язати організацію, підпорядкувати всі наявні ресурси головної мети, зробити її конкурентною, здатною створювати продукт з новими споживчими цінностями.

Ключові слова: розвиток організацій; проєкти; організаційні системи

PROJECT MANAGEMENT AND DEVELOPMENT ORGANIZATION

BILOKON A. I.^{1*}, *Dr. Sc. (Tech.), Prof.*,
TRIFONOV I. V.^{2*}, *Dr. Sc. (Tech.), Prof.*,
ILIEV I. M.^{3*}, *Cand. Sc. (Tech.), assistant professor*,
KHAMRYK A. V.⁴, *engineer*.

¹ Department of Planning and Organization of Production, State Higher Education Establishment «Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine, tel. +38 (067) 566-53-14, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

^{2*} Department of Planning and Organization of Production, State Higher Education Establishment «Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine, tel. +38 (096) 810-78-28, e-mail: Vo_ron@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3278-6197

^{3*} Department of Applied Mathematics, State Higher Education Establishment «Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine, tel. +38 (096) 764-96-99, e-mail: iliev_i@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9515-7734

⁴ Director Ltd «Startline», str. Kozhemjaki, 17, 49000, Dnipropetrovsk, Ukraine, e-mail: Aleks.start@inbox.ru

Annotation. Goal. Develop a holistic view of management systems supporting the development of organizations through projects. **Methods.** Creating products and services, the organizations satisfy our needs. The systematic approach considers the organization as a set of interrelated elements. People, goals, structure, tasks, technology are the variables of the internal environment of the organization. The factors of the external environment, which affect the organization, include: suppliers; human resources; laws; regulations; government regulation, etc. The indirect effect is performed by such factors as: the state of the economy; scientific technological advances; part of disposable income; cultural and political changes; the impact of group interest and others. All changes always start from outside of the organization (in the outer environment), so that the organization's management must be able to identify significant factors in the environment that will affect the organization and through effective implementation of projects and programs to implement the changes within themselves. **Results.** The article provides a solution to the problem, the creation of support systems for the continuous improvements of the organization activities with the help of the projects. **Scientific novelty.** Each organization, to be effective, must include the change management into its structure. To do this, organizations need to create the necessary environment which is initiating and supporting the policy of changes. The proposed directions of the internal environment development of the organization allow create a system for the permanent continuous improvements based on projects. **Practical significance.** Proposed in the work supporting system will help to bind the organization, to subordinate all available resources to the main goal, to make it competitive and able to create a product with new consumer values.

Keywords: development of organizations; projects; organizational systems

Введение

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами. Развитие Управления проектами за последний период указывает на повышенный интерес со стороны многих специалистов к идее рассматривать организацию как проект.

Впервые идея управления организациями при помощи проектов была высказана Х. Реше и

В. Шаллен [9, 12]. С тех пор все большее количество организаций становятся своего рода проектами и управляются как проекты.

Управление при помощи проектов является хорошей стратегией для преодоления проблем и нахождения выходов в кризисных ситуациях.

Однако, чтобы процесс управления развитием организации был скоординирован, а изменения достигали необходимых результатов нужны соответствующие системы.

Анализ исследований и публикаций и выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Различие в подходах решения проблемы [1, 2, 4 – 8, 11] нельзя рассматривать как некую противоположность во взглядах. Это, скорее всего, части одного целого. И к ним, соответственно, следует подходить как к общей системе, в которой каждый элемент действует для достижения целей организации.

Взгляд на отдельные аспекты определения проблемы как на единое целое и является основной концепцией данной работы.

Цель

Цель работы состоит в том, чтобы сформировать целостное представление о системах управления, поддерживающих развитие организаций с помощью проектов.

Методика

Для формирования целостного взгляда на развитие организационных систем, поддерживающих идею непрерывных улучшений с помощью проектов необходимо обратиться к сложившимся представлениям о сущности и назначении организаций.

Люди объединяются в организации для совместной деятельности. Цель деятельности – удовлетворение потребности.

Создавая товары и услуги организации удовлетворяют наши потребности. Принадлежность к организации, участие в совместной деятельности, также является частью наших потребностей. В системном подходе организацию рассматривают как совокупность взаимосвязанных элементов [8]. Люди, цели, структура, задачи, технологии в том числе становятся актуальными информационные технологии управления – это переменные внутренней среды организации.

Любая система – часть большей системы. Организация здесь не исключение, являясь открытой системой. Она постоянно находится под воздействием факторов внешнего окружения. Факторами внешнего окружения, которые непосредственно влияют на организацию есть: поставщики; трудовые ресурсы; законы; нормы; госрегулирование; потребители; конкуренты. Косвенное воздействие оказывают такие факторы, как: состояние экономики; научно-технические достижения; часть располагаемого дохода; культурные и политические изменения; влияние групповых интересов; события в других странах; природные явления и др.

Все изменения всегда начинаются за пределами организации, во внешней среде, поэтому менеджменту необходимо уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию и соответствующим образом реагировать, осуществлять изменения внутри себя (рис. 1).

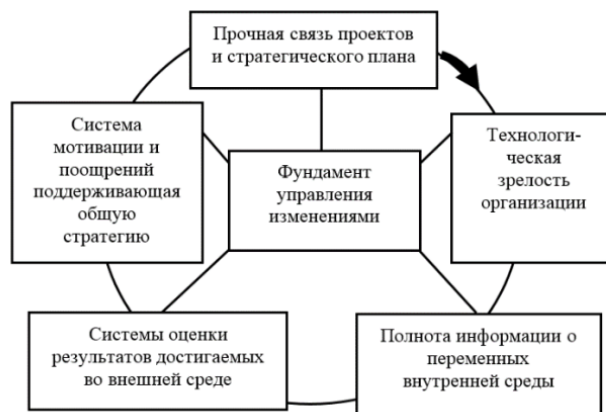


Рис. 1. Факторы, указывающие на способность организации проводить изменения/Factors indicating the organization's ability to make changes

Способность организаций к стабильной и длительной деятельности зависит от их умения проводить изменения внутри себя.

Барьеры на пути развития организаций.

Проблема многих организаций как раз и заключается в неспособности осуществлять изменения.

Причин здесь несколько. Одна из них – это отсутствие прочной связи между миссией организации, целями, стратегией и предпринимаемыми действиями по претворению её в жизнь.

Необходимые действия как раз могут быть представлены в виде проектов. Однако, чтобы действия были максимально организованными и ограниченными ресурсами направлялись и использовались с наибольшей эффективностью, необходима система критериев и метод оценки и отбора проектов, которые поддерживают основные стратегии и цели, и которые признают и используют все сотрудники организации.

Для этого осуществляют процесс ранжирования целей, используя непосредственную оценку или же попарное сравнение [6].

Каждое проектное предложение затем оценивается по его относительной значимости на соответствие стратегическим целям.

Ранжирование указывает, что именно руководство считает ценным для организации и стратегического плана.

Обе модели – ранжирования целей и оценки приоритетности проектов стимулируют работников к выбору тех действий, которые будут максимально полезными для деятельности организации.

Еще одним препятствием на пути развития является отсутствие у подавляющего большинства организаций «инновационной платформы». Нет прочного фундамента, базы для реализации программ развития. В этом направлении уже ведут исследования [4, 5]. Основная идея состоит в создании механизмов эффективной инновационной деятельности через формирование и развитие

элементов технологической зрелости, делается поиск возможности управлять этим потенциалом развития.

Через матричные технологии сбалансированного управления организационным развитием показывается необходимость одновременного развития всех элементов внутренней среды. Одностороннее развитие не приводит к желаемым результатам.

При оценке организационной зрелости и способности проводить изменения должна учитываться и неполнота информации о переменных внутренней среды, так называемый риск незавершения задач.

Судить о способности проводить изменения во многом помогает информация об: уровне ключевых компетенций организации; потенциале команд проектов; эмоциональной оценке лица, принимающего решения (ЛПР) на которое возложена ответственность за задачи [11].

Нерешительность и неуверенность в действиях ЛПР с одной стороны и принципиальная возможность брать и нести ответственность за принятие решений, вера в достижение цели с другой – приводит к совершенно противоположным результатам. Следует быть последовательным и решительным в осуществлении политики перемен, т.к. основные проблемы часто вызваны «сопротивлением», нежеланием перемен.

И в этом направлении исследований сегодня сделан ряд важных шагов.

Предпринимательская деятельность инициируется внешней средой и направлена во внешнюю среду [7]. Поэтому выгоды лежат только во внешней среде. Именно потребитель и дает главную оценку деятельности организации.

Какие изменения важны для потребителя?

Как будем измерять успех?

Как выглядят эффективность и результат?

Эти вопросы чаще всего остаются не выясненными. И это еще часть проблемы, на которую организация должна получить ответ. Начало работы над проектом обычно требует полного анализа окружения проекта, определения всех заинтересованных групп лиц и понимания того, каким они видят результат.

Определение и отражение в проекте пожеланий потребителей формирует окончательный профиль проекта: работы, которые должны быть выполнены по созданию продукта и образ конечного продукта проекта.

Информация о целях и ценностях наших клиентов является ключевой для оценки успешности проекта. Для обработки этой информации необходимо использовать компьютерные модели и информационные технологии, которые служат базой для разработки критериев успешности.

Задачей менеджера проекта и команды проекта есть ответ на вопросы;

Как будут измерять успешность ключевые заинтересованные стороны?

Что должна сделать команда проекта, чтобы иметь возможность измерить насколько проект удовлетворил их требования?

Здесь имеется две сложности.

Во-первых, ценность продукта потребителем и поставщиком (производителем) воспринимается по-разному (табл. 1).

Во-вторых, факторы, которые указывают на успех проекта чаще нельзя измерить сразу по его завершении. Их определение требует дополнительных данных о внешней среде и времени на появление результатов, а также источников и способов получения информации. А значит, эти данные надо организовать, проанализировать, интегрировать и только потом мы сможем понять и воспользоваться ими для принятия решений о дальнейших действиях.

Таблица 1

**Измерение ценности результатов проектов/
Factors indicating the ability to make changes**

Ключевые факторы успеха	
С позиции фирмы	С позиции потребителя
Эффективность процессов производства	Удобство обслуживания; информированность
Производительность организации	Доступные цены, возможность кредитования, отсрочка платежей
Эксплуатационные затраты	Время ожидания
Пригодность к эксплуатации	Срочность выполнения заказа
Часть сегмента рынка	Комфортность
Удовлетворенность потребителя	Безопасность эксплуатации; стоимость доставки
Снижение потерь, несоответствий	Низкие затраты при эксплуатации
Улучшение условий труда	Расширение спектра полезных функций
Безопасность и др.	Степень удовлетворенности

При этом степень удовлетворенности потребителей оценивается по формуле

$$C_{\text{уп}} = \sum_{i=1}^n q_i * K_i, \quad (1)$$

где q_i – коэффициент весомости показателя;

K_i – показатель измерения ценности результатов проектов для потребителя по группам;

n – количество групп показателей.

Сегодня в этом направлении уже многое делается и получен ряд важных для практики прикладных результатов [1 – 3, 5, 11].

В статье предлагается оценивать эффективность развития организации следующим соотношением

$$E = \frac{\Sigma Z}{\Sigma C_{\text{уп}}}, \quad (2)$$

где E – эффективность организации;

$C_{\text{уп}}$ – степень удовлетворенности потребителей;

Z – затраты организации на повышение степени удовлетворенности потребителей.

При этом возможно следующее эффективное состояние организации (идеальное)

$$E = \frac{\Sigma Z \downarrow}{\Sigma C_{\text{уп}} \uparrow} \quad (3)$$

Идеальное состояние, если степень удовлетворенности потребителей увеличивается, а направленность проектов и программ развития обеспечивает снижение расходов организации.

В ходе управления проектами и развитием организации возможны следующие состояния:

1. *Стабильное состояние* (степень удовлетворенности потребителей является стабильной, а результаты проектов (ценность) обеспечивают эффективное (конкурентоспособное) состояние организации.

$$E = \frac{\Sigma Z(const)}{\Sigma C_{\text{уп}}(const)}. \quad (4)$$

Методологические основы ценностно-ориентированного управления программами развития организаций, позволяющие учитывать степень удовлетворенности потребителей, изложены в работе [11].

2. *Состояние, когда возможно снижение расходов без существенного снижения степени удовлетворенности потребителей*

$$E = \frac{\Sigma Z \downarrow}{\Sigma C_{\text{уп}}(const)} \quad (5)$$

3. *Состояние, когда значительное увеличение степени удовлетворенности потребителей происходит без существенных расходов на реализацию проектов*

$$E = \frac{\Sigma Z \uparrow}{\Sigma C_{\text{уп}} \uparrow \uparrow} \quad (6)$$

4. *Состояние, когда повышение степени удовлетворенности потребителей происходит без увеличения расходов* (за счет изменения ценностных критериев).

$$E = \frac{\Sigma Z}{\Sigma C_{\text{уп}} \uparrow} \quad (7)$$

5. *Форс-мажорные обстоятельства* (экономический и политический кризис и т.д.). Организация может все еще оставаться конкурентоспособной за счет эффективного расходования средств на реализацию инновационных проектов [10].

$$E = \frac{\Sigma Z \downarrow \downarrow}{\Sigma C_{\text{уп}} \downarrow} \quad (8)$$

И в заключение нельзя не сказать о проблеме, которая заслуживает пристального внимания – это поощрение сотрудников за активную инновационную деятельность, их творческие успехи и ответственность за будущее организации.

Когда главной обязанностью высшего руководства (первого лица) становится управление изменениями, то в политике организации по отношению к людям приоритетом становятся вовлеченность, сотрудничество, доверие и поддержка.

Чтобы люди могли самостоятельно инициировать решения в нужном направлении они должны понимать цели организации, политику в области перемен. Они должны видеть результаты своей деятельности.

Для этого потребуется кардинально изменить систему вовлечения в этот процесс персонала через оценку вклада в совершенствование.

Материальное стимулирование применять только за достигнутые улучшения. Проводить изменения, создающие для потребителя дополнительную ценность.

Нужна система мотивации и стимулирования интегрированная с общей стратегией и сфокусированная на инновации и развитие.

Примеры систем оценивания и поощрения своих работников за конкретный вклад в достижение результата уже есть [3, 10]. Критериями здесь являются: инициация новых предложений проектов; предложения проектов получившие высший приоритет; успешная реализация проектов.

Преимущества такой системы мотивации в том, что она поддерживает общую стратегию и цели организации, вовлекает в управление предприятием всех работников, задействуя опыт, знания, творческие возможности последних в направлении общего развития. Вместе с тем дает признание и уважение, ощущение своей значимости и полезности.

Результаты

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Две главные задачи должны для себя решить организации:

1. Создать систему непрерывных улучшений с помощью проектов.

2. Научиться управлять этой системой.

Система поможет связать организацию, подчинить все имеющиеся ресурсы главной цели, сделать её конкурентной, способной создавать продукт с новыми потребительскими ценностями.

Выводы

1. Каждая организация, чтобы выжить, должна добавить управление изменениями к своей структуре. По образному выражению П. Друкера «выживут

немногие». Но те, кто останутся должны будут научиться меняться вместе с окружающим миром [7].

Избежать перемен нельзя. Но их можно опережать, а значит предвидеть и перестраиваться таким образом, чтобы оставаться конкурентным на рынке.

2. Для этого организациям потребуется создать необходимую среду, иницирующую и поддерживающую политику перемен. На рис. 1 представлены направления развития внутренней

среды организации, позволяющие создать систему для постоянных непрерывных улучшений на основе проектов. Сегодня, в целом, мы уже имеем достаточно представлений, что есть общим и необходимым для этого. Многие организации уже работают в этом направлении. Но создание конкретных систем связано с индивидуальными особенностями, а также со своими представлениями о целях, смысле деятельности, направлениях деятельности, приоритетах и системе ценностей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Білоконь, А. І. Контроль успішності проектів підвищення енергоефективності комунальної теплоенергетики / А. І. Білоконь, І. В. Трифонов, Є. Ю. Вітюгін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2006. – № 9. – С. 12–20.

Bilokon A.I., Trifonov I.V., Vitiutin Ye.Yu. Kontrol uspihnosti proektiv pidvishchennia energoefektivnosti komunalnoi teploenergetyky [The control of energy efficiency projects of municipal power system]. *Visnik Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury* [Bulletin of the Dnieper State Academy of Construction and Architecture], Dnipropetrovs'k, 2006, no. 9, pp. 12-20.

2. Білоконь, А. І. Управління проектами і програмами реструктуризації: монографія / А. І. Білоконь, І. В. Трифонов. – Дніпропетровськ : ДВНЗ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2008.–138 с.

Bilokon A.I., Trifonov I.V. *Upravlinnia proektami i programami restrukturizatsii* [Project management and restructuring programs]. Dnipropetrovsk, DVNZ Prydniprovskia derzhavna akademiya budivnytstva ta arkhitektury Publ., 2008, 138p.

3. Большаков, В. И. Управление организациями с помощью проектов: монография / В. И. Большаков, А. И. Белоконь, Д. Л. Левчинский. – Дніпропетровськ : – ДВНЗ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2006. – 123 с.

Bolshakov V.I., Bilokon A.I., Levchinskiy D.L. *Upravlenie organizatsiyami s pomoshchyu proektiv* [Management organizations through projects]. Dnipropetrovsk, DVNZ Prydniprovskia derzhavna akademiya budivnytstva ta arkhitektury Publ., 2006, 123 p.

4. Бушуева, Н. С. Механизмы матричных технологий проактивного управления программами организационного развития / Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. – №3. – С. 16–25.

Bushueva N.S. *Mekhanizmy matrichnykh tekhnologiy proaktivnogo upravleniya programmami organizatsionnogo razvitiya* [Mechanisms of matrix technology proactively manage organizational development programs] *Upravlinnia proektami ta rozvitok virobnitstva – Project management and production development: Collections of scientific papers Issue № 3 – Lugansk, Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia Publ., 2007, pp.16-25.*

5. Бушуева, Н. С. Проактивное управление проектами организационного развития в условиях неопределенности / Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. – №2. – С. 17–27.

Bushueva N.S. *Proaktivnoe upravlenie proektami organizatsionnogo razvitiya v usloviyakh neopredelennosti* [Proactive project management, organizational development in conditions of uncertainty]. *Upravlinnia proektami ta rozvitok virobnitstva – Project management and production development: Collections of scientific papers Issue № 3 – Lugansk, Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia Publ., 2007, no. 2, pp. 17-27.*

6. Грей, К. Управление проектами: практическое руководство : пер. с англ. / К. Грей, Э. Ларсон. – М. : Изд. Дело и сервис, 2003. – 528 с.

Grey K., Larson E. *Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo* [Project management: a practical guide] Moscow, Delo i servis Publ., 2003. 528p.

7. Друккер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ / уч. пособие / П. Друккер. – М. : ИД Вильямс, 2000. – 272 с.

Drukker P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [The objectives of management in the twenty-first century]. Moscow, ID Viliams Publ., 2000, 272 p.

8. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

Meskon M. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management] Moscow, Delo Publ., 2002. 704 p.

9. Решке, Х. Управление проектами и корпоративная стратегия / Х. Решке, Х. Шелле. // Мир управления проектами : пер. с англ. – М. : Аланс, 1993. – С. 73–79.

Reshke H., Shelle H. *Upravlenie proektami i korporativnaya strategiya* [Project management and corporate strategy] Mir upravleniya proektami. Moscow, Alans Publ., 1993. pp. 73–79.

10. Руководство по управлению инновационными проектами и программами (P2M): т. 1, версия 1.2. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.

Rukovodstvo po upravleniyu innovatsionnymi proektami i programmami (P2M) [Guidelines for the management of innovative projects and programs (P2M)]. vol. 1, ver. 1.2, Kyiv, Naukovyi svit Publ., 2009, 173 p.

11. Трифонов, І. В. Методологічні основи ціннісно-орієнтованого управління програмами в умовах неповноти інформації : дис. доктора техн. наук : 05.13.22 / Трифонов Іван Володимирович ; Дніпропетровськ, 2014. – 307 с.

Trifonov I.V. *Metodolohichni osnovy tsinnisno-orientovanogo upravlinnia proqramami v umovakh nepovnoty informatsii* Dokt. Diss. [Methodological basis of value-oriented program management in conditions of incomplete information. Dokt. Diss.]. Dnipropetrovs'k, 2014. 307 p.

12. Шелле, Х. Управление при помощи проектов – поворот от или к иерархии? / Х. Шелле, Х. Решке // Мир управления проектами : пер. с англ. – М. : Аланс, 1993. – С. 160–173.

Shelle H., Reshke H. *Upravlenie pri pomoshchi proektiv – povorot ot ili k ierarkhii?* [Control via projects – turn on or hierarchy?] Mir upravleniya proektami. Moscow, Alans Publ., 1993. pp. 160–173.