



UDC 005.8

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-202-212](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-202-212)

Кулініч Олена Михайлівна,

аспірант кафедри управління і адміністрування КВНЗ “ВАНО”, директор загальноосвітньої школи I–III ступенів № 36 ім. Я. Домбровського м. Житомира, 10029, м. Житомир, вул. Князів Острозьких, 110, кв. 48, тел.: (096) 4404067, e-mail: kulinich.om@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6819-1489/>

Кулинич Елена Михайловна,

аспирант кафедры управления и администрирования КВУЗ “ВАНО”, директор общеобразовательной школы I–III ступеней № 36 им. Я. Домбровского г. Житомира, 10029, г. Житомир, ул. Князей Острожских, 110, кв. 48, тел.: (096) 4404067, e-mail: kulinich.om@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6819-1489/>

Kulinich Olena Mykhailivna,

Postgraduate student of the department of Management and administration of the Kyiv University “Vano”, director of secondary School of I–III no36 named after ya Dombrovsky, Zhitomir, 10029, Zhitomir, Vul. Princes Ostrozki, 110, кв. 48, tel.: (096) 4404067, e-mail: kulinich.om@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6819-1489/>

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ: ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ

Анотація. Розглянуто визначення та зміст понять “управління”, “проект”, “управління проектом” та “управлінська діяльність” в освітній сфері діяльності суспільства. Висвітлено їх аспекти у працях українських та зарубіжних науковців. Проаналізовано зміст поняття проекту та процесу управління проектом у закладах освіти; особливості та характеристики проекту, управління проектами як механізмів планування та організації в управлінській діяльності.

Управлінська діяльність має на меті створення такого мікроклімату в колективі і відношення до кожного працівника, яке стимулюватиме їх на виконання функцій, необхідних керівництву закладу.

Сутність управлінської діяльності полягає у вираженій організації взаємодії людей під час колективної роботи з метою досягнення основних за-

вдань виробництва. Головною її особливістю є той факт, що впливати припадає на суб'єкт процесу, на людей, а психологія людини досить тонка наука, що вимагає наявності певних навичок і знань.

Процес управління проектами є функціонально більш складним процесом, ніж традиційне управління, що реалізується в Україні; використання методів проектного менеджменту сприяє найбільш ефективному та якісному розв'язанню завдань щодо створення, модернізації та розвитку діючих систем і процесів різних підприємств та організацій. Тому часто він вважається провідним механізмом планування, організації й управління певними змінами у різних секторах життя суспільства.

Концепцію управління проектами в загальному можна визначити як набір певних процесів, керують ними і виконують їх люди.

Тобто проекти складаються із системи взаємопов'язаних процесів, що становлять певні в часі дії, які призводять до запланованого результату. Така концепція управління проектами дає можливість зробити процес управління гнучким, надійним і економічним.

Ключові слова: управління, проект, проектний менеджмент, управління проектами, заклади освіти.

УПРАВЛЕННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЯ, СУТЬ

Аннотация. Рассмотрено определение и содержание понятий “управление”, “проект”, “управление проектами” и “управленческая деятельность” в образовательной сфере деятельности общества; освещено их аспекты в работах украинских и зарубежных ученых, проанализировано содержание концепции проекта и процесса управления проектами в учебных заведениях; особенности и характеристики проекта, управление проектами как механизмами планирования и организации в управлении.

Управленческая деятельность направлена на создание такого микроклимата в коллективе и на отношение к каждому сотруднику, что будет стимулировать их к выполнению функций, необходимых для управления учреждением.

Суть управленческой деятельности заключается в целенаправленной организации взаимодействия людей в ходе коллективной работы для решения основных задач производства. Его главной особенностью является то, что влияние на тему процесса, людей, а человеческая психология — довольно тонкая наука, которая требует определенных навыков и знаний.

Процесс управления проектами является функционально более сложным процессом, чем традиционное управление, осуществляемое в Украине; использование методов управления проектами способствует наиболее эффективному и качественному решению для создания и модернизации существующих систем и процессов различных предприятий и организаций. Поэтому он часто считается ведущим механизмом планирования, организации и управления определенными изменениями в различных секторах общества.

Понятие управления проектами в целом можно определить как набор определенных процессов, управляют ими и выполняют их люди.

То есть проекты состоят из системы взаимосвязанных процессов, представляющих определенные по времени действия, которые приводят к запланированному результату. Эта концепция управления проектами позволяет сделать процесс управления гибким, надежным и экономичным.

Ключевые слова: управление, проект, проектный менеджмент, управление проектами, образовательные учреждения.

PROJECT MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM: CONCEPTS, CONTENTS

Abstract. The article describes definitions and contents of the concepts of “management”, “Project” and “Project Management”, “managerial activity” in educational sphere of society activity; Coverage of their aspects in the works of Ukrainian and foreign scholars, analyzes the content of the concept of the project and the project management process in educational institutions; Features and characteristics of the project, management of projects as mechanisms of planning and organization in management activity.

The management activity aims to create such a microclimate in the team and to the attitude to each employee, which will stimulate them to perform the functions necessary for the management of the institution.

The essence of management activity is a deliberate organization of interaction of people during collective work to achieve the main tasks of production. Its main feature is the fact that the impact is on the subject of the process, people, and human psychology is quite a subtle science, which requires certain skills and knowledge.

The project management process is functionally more complex process than traditional management implemented in Ukraine; The use of project management methods contributes to the most efficient and high-quality solution for the creation and modernization of existing systems and processes of different enterprises and organizations. Therefore, it is often considered the leading mechanism for planning, organizing and managing certain changes in various sectors of society.

Keywords: management, project, design management, project management, educational establishments.

Постановка проблеми. Успішний розвиток та результат характерні компаніям, менеджери яких у своєму арсеналі мають специфічні методи та інструменти управління проектами; ігнорування ж останніх може спричинити значні фінансові проблеми, втрати ринкових позицій. Тому про-

відні університети різних держав, готуючи фахівців у сфері менеджменту, включають у навчальні плани курси з управління проектами. Вони також в невід’ємною складовою підготовки майбутнього керівника у будь-якій галузі діяльності і ознакою рівня загальної культури менедж-

менту адміністрування. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління — менеджмент. Основа менеджменту — процес досягнення певного результату в будь-якій сфері людської діяльності [1–9].

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їхня діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо — всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади, можуть бути об'єднані загальним поняттям “менеджер”, оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності: менеджер має хоча б одного підлеглого; менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює; менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

На прикладні аспекти та унікальність процесу й інструментів управління проектами звертають увагу менеджери, спеціалісти і науковці, сферою діяльності яких є управління й організація бізнес-діяльності та інноваційно-технологічного прогресу, регіонального і територіального розвитку.

Однак питання і проблематика проектної діяльності в освітніх закладах розглядається досить рідко, зазвичай спрацьовує стереотипність і стандартність.

Умови, в яких функціонують та розвиваються освітні організації, є

умовами ринкових відносин. Саме українські реалії зумовлюють зміну пріоритетів соціального буття підрастаючого покоління в сучасному суспільстві, потребують наукового підходу до нових, ефективних механізмів управління і в системі освіти загалом та освітніх закладів зокрема, що сприяли б ефективній життєдіяльності.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Нова наукова дисципліна управління проектами — розділ теорії управління соціально-економічними системами, вивчає методи, форми, засоби найбільш ефективного й раціонального управління змінами. Зростаюча складність суспільних проектів і досвід їх адміністрування виявили потребу створення теорії та практики управління проектами.

Важливі питання щодо управління проектами містять матеріали міжнародних фінансових організацій, як-то Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також професійних організацій: Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо. Найбільшу розробленість тематики проектування та управління містять праці таких фахівців: П. Мартіна та К. Тейт, Д. Герда, А. Товба, Г. Цинеса, В. Шапіро, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, І. Бабаєва, В. Яковенка, С. Дзюби та ін.

Наукові колективи більшості закладів вищої освіти України — це питання вивчають і досліджують, розробляються підручники, посібники, методичні розробки в межах навчальної програми дисципліни

освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за професійним спрямуванням менеджмент, економіка; презентовані в структурі основні елементи управління проектами, а саме: базові поняття, функції, методи, підсистеми управління проектами. Навчальні та методичні посібники містять приклади навчального і прикладного характеру, завдання для самостійної роботи, питання самоконтролю; рекомендовані для студентів, аспірантів, практичних працівників, які займаються розробленням та впровадженням проектів у різних сферах діяльності суспільства. Наголосимо, при цьому управлінню освітніми проектами приділяється недостатньо уваги або увага акцентується лише на окремих аспектах означеного процесу, що й визначило мету написання ряду статей.

Мета статті — аналіз визначення понять “управління”, “менеджмент”, “управлінська діяльність”, “проект” та “управління проектом”; їх місце та розробка у працях науковців; дослідження контенту змісту проекту та процесу управління проектом в освітніх закладах.

Методи дослідження: для досягнення визначеної мети та завдань використано теоретичний метод аналізу наукової літератури, синтез, узагальнення, систематизацію, порівняння, класифікацію, структурне моделювання процесу для окреслення понятійного апарату, обґрунтування основних аспектів проблеми, що досліджується.

Виклад основного матеріалу. Управління — це усвідомлена дія керівника, спрямована на пев-

ну систему загалом або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх розвиток і оптимальне функціонування на основі використання об’єктивних закономірностей розвитку, властивих суспільству. Управління буде всюди, де існує життя, діяльність окремих індивідів та/або спільнот.

Головною ланкою в системі управління вважається саме адміністратор, керівник, обов’язок якого — створення позитивної й продуктивної атмосфери в колективі. Він обирає модель поведінки, управлінської діяльності, що може бути виділена як авторитарна, демократична чи ліберальна позиція керівника. Авторитарний підхід дає можливість керівнику відчутти себе безперечним лідером, а його слово оскаржувати заборонено. Лібералізм дає можливість співробітникам працювати на свій розсуд, без попередньої ради з начальником. Демократично налаштований є найбільш продуктивним, оскільки підтримує спільне прийняття рішення, що повністю задовольняє обидві сторони.

Управлінська діяльність, як і будь-яка система, включає певні складові:

- 1) визначення цілей, мети, завдань керівником і обґрунтоване донесення персоналу, розробка плану дій тощо;
- 2) структура заходів щодо створення мотиваторів та важелів впливу на підлеглих;
- 3) визначення ряду завдань, які необхідно реалізувати працівникам, розподіл обов’язків, функціональних розпоряджень;

4) аналіз, синтез, делегування та здійснення контролю за результатами роботи колективу/команди;

5) рефлексія, зворотний зв'язок.

Проаналізувавши роботу будь якої установи, закладу можна виділити два основних види діяльності: поточні, повторювані *процеси* (операції) і *проекти*, які функціонують паралельно. Для практичної діяльності важливим буде планування і контроль, бо вона потребує ресурсів та виконується людьми. Проекти спрямовані на досягнення унікальних цілей у певний термін, а процеси мають циклічний характер, це те, що істотно відрізняє їх.

Раніше тільки документально оформлений план споруди або конструкції вважали проектом. Існує ряд визначень поняття “проект”, кожне з яких має право на існування. Фахівці з управління проектами користуються тим із них, що найбільше підходить для розв'язання поставленого завдання.

У найзагальнішому вигляді **проект** (англ. *project*) — це що-небудь, що замислюється або планується, наприклад велике підприємство.

Проект — це підприємство (*намір*), що значною мірою характеризується неповторністю умов у їхній сукупності, наприклад: постановка мети та завдань; обмеження тимчасові, фінансові, людські та інші; відокремлення від інших намірів; проект має специфічну організацію та здійснення.

Проекти мають певні загальні ознаки:

1) визначення та цілеспрямування на досягнення конкретної мети;

2) практичне здійснення, координація, виконання взаємозалежних та взаємоважливих дій;

3) термінування протяжності в часі, початок і завершення;

4) певна неповторюваність й унікальність [2].

Проекти, зазвичай, спрямовані на реалізацію тих або інших *змін* усередині організації або в зовнішньому оточенні. Прикладами внутрішніх змін у нашому випадку може слугувати певний процес змін, що відбувається в освітній організації і характеризується використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності, забезпечує успішність життєдіяльності цієї організації [3, с. 6]. Зауважимо, що в основу інноваційного розвитку освітньої організації покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності освітньої організації (освітнього закладу середньої ланки). Він вимагає чіткого покрокового планування дій суб'єктів освітнього процесу й адміністрації закладу, зокрема. За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю і такими, що забезпечують запланований результат. Саме це виражається як технології, які можуть бути реалізовані в проекті:

- направленість на розвиток пізнавальних навичок, ключових компетентностей;

- направленість на розвиток знань, умінь і навичок самостійного створення та реалізації індивідуального плану професійного саморозвитку (конструювати себе як фахівця);

- ефективне орієнтування в інформаційному просторі;

- навички аналізу, синтезу та інтеграції здобутих знань з різних джерел у процесі теоретичного та прикладного практичного навчання в практику діяльності.

Дослідження, що мали місце як в Україні, так і за кордоном, підтвердили: більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті — це люди, які володіють проектним типом мислення, вдало використовуючи технологію проектного менеджменту. Підтвердження статичних даних: проектний менеджмент має місце у 74 % організацій та 37 % робочих процесів, що реалізуються.

Проектна діяльність сучасного суспільства змістовно пов'язана з усіма сферами функціонування підприємства або організації: маркетинг — проектування маркетингових досліджень, рекламні акції, поява на ринку нових продуктів, створення або зміна в результаті активного чи пасивного конкурування нових ринків збуту; дослідно-конструкторська сфера — проектування процесу, планування та контроль результатів створення нових продуктів, товарів, технологій; виробництво — проекти, що в своєму змісті націлені на освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій. У контексті входження підприємств у ринкову сферу актуальними стають комплексні проекти

їх реструктуризації з низкою субпроектів зі зміни в збуті — проекти побудови торговельно-збутової мережі профілю, спеціалізації, організаційної та виробничої перебудови, упровадження фінансового менеджменту, контролінгу тощо.

Важливим аспектом є унікальність у тій мірі, що пов'язано з посиленням конкуренції, розвитком інформаційної економіки. Ознакою інформації, яка міститься у проектному процесі, є динаміка і постійні зміни. Тому гнучкість, яка може бути (або ні) цінним фактором, а управління проектами — ключем до досягнення цієї гнучкості [2].

Управління проектами — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного досягнення поставленої мети.

Важливим є оточення проекту, оскільки необхідно визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект [3]. Створене активне функціонarne середовище може враховувати внутрішні та зовнішні компоненти, що несуть змістове навантаження: економічні, політичні, соціальні, технічні, нормативні, культурні тощо.

Проект завжди ціленаправлений на результат і досягнення поставлених чітких цілей, які реально виконати, на визначену предметну область. Реалізація проекту здійснюється групою або колективом: менеджер, команда проекту та інші учасники проекту [5].

Управління проектом можна назвати методологією організації, яка дає можливість виокремити фактори планування, керівництва, координу-

вання людських, нематеріальних та матеріальних ресурсів протягом терміну існування циклу проекту; спрямовану на результативне досягнення його цілей шляхом використання цілісної та структурованої системи сучасних методів, техніки і технологій управління. Усе це дасть можливість досягнення визначених у проекті результатів за наповненням та структурою робіт, кошторисом, терміном та якістю [3, с. 7].

Для галузі освіти актуальним є те, що для ефективного управління проектами добре структурованою має бути саме система. Суть структуризації (декомпозиції) в тому, що проект і система його управління розбивається на:

- фази життєвого циклу освітнього проекту, завдання, поодинокі робочі процеси, етапи роботи;
- розподіл повноважень у загальному, окремі певні роботи учасників освітнього процесу, що пов'язані між собою у структуру робіт за проектом;
- організаційну структуру працівників за проектом, подання розпоряджень, створення персоналізованих завдань;
- створення матриці розподілу відповідальності й обов'язків працівників при виконанні робіт за проектом, яка міститиме його структуру;
- підсистеми за областями управління проектом, а саме за рівнем владно-організаційного контролю, що функціонують практично протягом усіх фаз управління проектом;
- функції загально-системні, що реалізуються в структурі усіх підсистем протягом терміну існування усіх фаз реалізації проекту.

Важливою структурною одиницею, що об'єднує, направляє, мотивує учасників проекту є команда проекту (якщо брати до уваги освітянський проект, то команда може складатись з різного комбінування учасників освітнього процесу: учнівський, батьківський, педагогічний колективи та адміністрація). Це спеціальна група (не завжди жорстко відібрана), яка може бути самостійним об'єктом та/або входити до складу одного з цих учасників, і здійснює управління (у всій повноті цього поняття) інвестиційним процесом у межах проекту.

Організаційна форма, яка несе певну структуру та може значно впливати на проект, може містити:

- функціональну структуру; і/та/ або може застосовуватися дивізійна форма організації управління, як різновид, що сформована за регіональною, продуктовою або технологічною ознаками;
- проектну структуру;
- матричну структуру, де виділяються три її різновиди: *слабка матриця*, коли координатор проекту відповідає за координацію завдань за проектом, але має обмежену владу над ресурсами; *збалансована матриця*, коли менеджер проекту координує всі роботи і розподіляє відповідальність за досягнення мети з керівниками функціональних підрозділів; *жорстка матриця*, коли менеджер проекту має максимальні повноваження, але і несе повну відповідальність за виконання завдань проекту.

Життєвий цикл проекту (проміжок часу між моментом появи, зародження проекту і моментом

його ліквідації, завершення) є важливим поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень. Важливо наповнений цикл функціонування будь-якого проекту можна поділити на три основні смислові фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну. Іноді поділ на фази істотно залежить від специфіки проекту.

Приклад життєвого циклу може містити:

- концептуальну фазу, а саме формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування можливості реалізації (техніко-економічне обґрунтування) і планування проекту;

- фазу розробки проекту, що передбачає визначення структури, наступності, важливості, черговості виконання робіт і виконавців, побудову терміно-календарних графіків робіт, фінансово-бюджетні питання проекту, розробку кошторисної документації, знаходження, організацію, проведення переговорів й укладання контрактів із субпідрядними організаціями та/або окремими постачальниками;

- фазу виконання проекту: поетапний процес реалізації проекту, що може включати різноманітну комбінацію з міксу будівництва, маркетингу, відбір та навчання персоналу;

- фазу завершення проекту, що включає в загальному випадку приймання, випробування якості виконання, дослідну попередню експлуатацію і здачу проекту в експлуатацію;

- експлуатаційну фазу, що містить: приймання і запуск, заміну обладнан-

ня, розширення, модернізацію, інновацію.

Функціональна частина управління проектом містить: планування, контроль, аналіз, прийняття рішень, складання і супровід бюджету проекту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання, бухгалтерський облік, адміністрування.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У бурхливих умовах сьогодення провідними навичками можна вважати організацію життєдіяльності як проектну: визначати далеку і найближчу перспективу; працювати з необхідними ресурсами, окреслювати план дій і оцінювати результат досягнення мети і завдань. Проект у загальному розумінні — це комплекс взаємопов'язаних заходів для створення нових продуктів чи послуг. Невід'ємними властивостями є новизна та неповторність, але на перший план виходить якість. Якість визначає спроможність задовольнити запити замовника або навіть перевершити їх. Відповідно, однією з домінуючих функцій проект-менеджера є управління якістю, яка повинна перманентно здійснюватися впродовж усіх фаз життєвого циклу проекту з використанням сучасних підходів і методів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що проект — це діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні в часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами [1, с. 10].

Поняття управління проектом — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети. Хоча на практиці управління проектами є більш складним процесом і функцією, ніж традиційне управління, яке нині поширене в Україні, проектний менеджмент дає змогу найбільш ефективно та якісно розв'язувати численні завдання створення нових, модернізації й розвитку існуючих систем і процесів різних підприємств та організацій. Перспективним у нашому подальшому дослідженні є розкриття змісту підсистем управління проектом, їх місце, призначення, вплив на позитивну динаміку реалізації проекту в освітньому закладі, а саме: управління контентом та обсягами робіт, таймменеджмент проекту, управління інформаційними потоками та комунікативними процесами, тривалістю та терміновістю здійснення проекту, управління вартістю та якістю його реалізації, управління закупівлями та поставками, управління існуючими ресурсами, в т. ч. людськими, їх запасами та можливими ризиками, інтеграційне управління, функціональне управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Батенко Л. П.* Управління проектами: навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. *Мазур И. И.* Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. 2-е изд. Москва: Омега-Л, 2004. С. 664.
3. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями “Управління навчальним закладом” та “Управління проектами”, підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. акад. В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ “Ун-т менедж. освіти”; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. 118 с.
4. *Тарасюк Г. М.* Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
5. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
6. “Управління проектами”: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент” спеціалізації: “Менеджмент і бізнес-адміністрування”, “Менеджмент міжнародних проектів”, “Менеджмент інновацій”, “Логістика” // уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
7. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. О. В. Ульянченка та П. Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.
8. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Ч. 2: Організація й управління процесами підготовки, розроблення та планування проектів і програм: підручник / В. О. Онищенко, О. В. Редкін, О. В. Комеліна, Д. М. Толкачов. Полтава, ПолтНТУ, 2017. 284 с.

9. Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур. URL: https://studopedia.su/5_4940_lektsIya-.html. Звернення 09.07.2020.

REFERENCES

1. *Batenko, L. P., Zahorodnikh, O. A., Lishchynska, V. V.* (2003). *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. *Mazur, I. I., Shapiro, V. D., Oldergoge, N. G.* (2004). *Upravlenie proektami* [Project management]. (2nd ed.). Moscow: Omega-L [in Russian].
3. *Riabova, Z. V., Yermolenko, A. B., Makhynia, T. A., et al.* (2016). *Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitnikh orhanizatsii Ukrainy* [Project management for innovative development of educational organizations of Ukraine]. V. V. Oliinyk, F. Frekh (Eds.). Kyiv [in Ukrainian].
4. *Tarasiuk, H. M.* (2006). *Upravlinnia proektamy* [Project management]. (2nd ed.). Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
5. *Burimenko Yu. I., Halan L. V., Lebedieva I. Yu., Shchurovska A. Yu.* (2017). *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Yu. I. Burimenko (Eds.). Odesa: ONAZ im. O. S. Popova [in Ukrainian].
6. *Dovhan, L. Ye., Mokhonko, H. A., Malyk, I. P.* (2017). *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
7. *Ulianchenka, O. V., Tsyhikala, P. F.* (Eds.). (2010). *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Kharkiv: KhNAU im. V.V. Dokuchaieva [in Ukrainian].
8. *Onyshchenko, V. O., Redkin, O. V., Komelina, O. V., Tolkachov, D. M.* (2017). *Upravlinnia Proektamy. Teoriia i praktyka profesiinoho upravlinnia biznes-proektamy ta prohramamy rozvytku. Chastyna 2. Orhanizatsiia y upravlinnia protsesamy pidhotovky, rozroblennia ta planuvannia proektiv i prohram* [Project Management. Theory and practice of professional management of business projects and development programs. Part 2. Organization and management of processes of preparation, development and planning of projects and programs]. Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].
9. *Suchasni tendentsii transformatsii orhanizatsiino-vyrobnychkykh struktur* [Modern trends in the transformation of organizational and production structures]. (2014). [studopedia.su](https://studopedia.su/5_4940_lektsIya-.html). Retrieved from https://studopedia.su/5_4940_lektsIya-.html [in Ukrainian].