

УДК 338.242

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-32

ЧАЙКОВСЬКА І. І.

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано використання інструментів проєктного менеджменту компаніями України на основі результатів «Рейтингу проєктного менеджменту». Встановлено, що лідерами серед застосування проєктного менеджменту є сектор ІТ (20 % опитаних), компанії FMCG. Виявлено активізацію застосування управління проєктами у виробничій сфері. Багато компаній даного сектору мають стратегічні проєктні офіси. Також активно управління проєктами та ресурсне планування застосовується у банківській сфері. Не зважаючи на те, що управління проєктами асоціюється з такими галузями, як будівництво, ІТ, НДДКР, економіка, машинобудування, проте в сучасних умовах поширилося на всі сфери людської діяльності і за рахунок управлінських особливостей даного підходу дозволяє якісно вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємств, незалежно від розміру та об'єму виробництва.

Ключові слова: управління проєктами; проєктний менеджмент; управління знаннями; проєктно-орієнтоване підприємство; рейтинг проєктного менеджменту.

CHAIKOVSKA I.

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ANALYSIS OF THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS BY UKRAINIAN COMPANIES

The article analyzes the development of project management in Ukrainian companies based on the results of the "Project Management Rating". In 2018, participants in the project management rating had to fill out a questionnaire, which consisted of the following sections: information about the company, information about projects (number of project managers, number of project team specialists with PMP status, number of implemented projects per year, number of current projects per year, availability of automated project management system, availability of corporate standards (regulations and procedures) of project management, average project duration by types of projects: modernization, construction and reconstruction, implementation of information systems, development and launch of a new brand or product, development of branch sales network, R&D, business closure, market entry in other countries, organizational development and others), methodologies used (Waterfall, Kanban, Lean, Scrum or others), assessment of the maturity of the project management system, features of project management, features of project portfolio management, company strategy and project implementation). It is established that the leader among the application of project management is the IT sector, which is developing rapidly in Ukraine. Among the surveyed companies, the IT sector is more than 20%. In second place are the companies FMCG. The intensification of the application of project management in the production sphere has been revealed. Many companies in this sector have strategic Project Offices. Project management and resource planning are also actively used in the banking sector. Despite the fact that project management is associated with such industries as construction, IT, R&D, economics, engineering, shipbuilding and aircraft, etc., but in modern conditions has spread to all areas of human activity and due to the managerial features of this approach allows affect the level of competitiveness of enterprises, regardless of the size and volume of production.

Keywords: project management; knowledge management; project-oriented enterprise; project management rating.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проєктно-орієнтоване управління в українських компаніях стало загальноновизнаним для розробки і успішної реалізації комерційних та інших проєктів. Про це свідчить зростаючий попит на ринку праці України на послуги фахівців з проєктного менеджменту, а також впровадження підприємствами професійного програмного забезпечення для управління проєктами. Оскільки організації та підприємства під час функціонування реалізують проєкти, тому проєктний підхід до управління, котрий враховує обмеження ресурсів, бюджету та часу під час виконання проєктів, з кожним днем стає все актуальнішим, адже дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку. Успішна реалізація проєкту залежить від різних факторів, серед яких система знань про оптимальний вибір менеджера проєкту, підбір команди проєкту [1], управління ризиками, тривалістю [2], комунікаціями під час реалізації проєкту. Тому питання аналізу та визначення перспектив розвитку проєктного менеджменту компаній України потребує додаткового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, котрі займалися аналізом використання інструментів проєктного менеджменту у різних галузях та на підприємствах, можна виділити: Деренська Я.М. [3], Золотарьов С.К. [4], Кірдіна О.Г. [5], Курочка К.М. [4], Павлова С.І. [6], Савка Ю.В. [7], Саричев Д.О. [8] та ін. Дослідження [3] присвячено проблемам оцінки результативності та ефективності впровадження проєктного менеджменту в умовах фармацевтичного виробництва. В роботі [4] розглянуто проблеми, що можуть виникати при управлінні проєктами на торговельному підприємстві, а в статті [5] розглянуто практичне впровадження проєктного менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності будь-

якого підприємства та торговельного підприємства, зокрема. У роботі [6] досліджена інтеграція методів та процедур проєктного менеджменту в систему управління підприємством. У дослідженні [7] обґрунтовано актуальність проєктної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електропостачання, проаналізовано рейтинг зрілості систем управління проєктами в українських компаніях за 2011–2015 рік з точки зору підприємств електропостачання, проте відсутня характеристика формування комплексної оцінки рейтингу. У роботі [8] було визначено рівні зрілості та слабкі місця в системі процесів управління проєктами для базових груп підприємств, а також проведено порівняння груп підприємств за видами економічної діяльності відповідно до критеріїв зрілості та збалансованості розвитку системи процесів проєктного менеджменту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Незважаючи на значну кількість досліджень у даному напрямку, аналіз розвитку проєктного менеджменту компаній України різних сфер діяльності в динаміці, а також визначення перспектив його розвитку з метою ефективного використання залишається актуальним та потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз застосування проєктного підходу до управління українськими компаніями та визначення перспектив його розвитку на основі рейтингу проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Проєктний менеджмент передбачає комплекс управлінських рішень з метою успішної реалізації проєкту проєктно-орієнтованим підприємством. Для успішного застосування проєктного менеджменту на підприємстві необхідний комплекс знань із загального менеджменту, менеджменту управління проєктом, портфелем проєктів та вузькоспеціалізовані знання по конкретному проєкту та стосовно напрямку діяльності підприємства. В сфері управління проєктами необхідними є знання про управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ризиками, персоналом, комунікаціями, поставками проєкту та ін.

Згідно з міжнародною статистикою управління проєктами дозволяє скоротити тривалість проєкту в середньому на 20–30 %, а також зекономити витрати проєкту на 10–15 % [9, с. 22]. За версією компанії IT EXPERT прогнозованими результатами від впровадження системи управління проєктами є покращення показників у таких відсотках: економічний показник – 80 %, час доставки – 32 %, узгодженість з цілями бізнесу – 53 %, виконання строків і бюджету – 79 %, якість продукту проєкту, послуг – 58 %, ефективність використання ресурсів – 37 %, покращення відгуків замовників та споживачів – 55 % [9, с. 22–23]. Звісно, це прогнозовані результати впровадження системи управління проєктами однієї компанії і для кожної вони будуть свої, проте позитивна динаміка є очевидною.

Зазвичай, управління проєктами асоціюється з такими галузями, як будівництво, IT, НДДКР, економіка, машинобудування, кораблебудування та літакобудування та ін., проте в сучасних умовах поширилося на всі сфери людської діяльності і за рахунок управлінських особливостей даного підходу дозволяє якісно вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємств, незалежно від розміру та об'єму виробництва. Тому аналіз використання інструментів проєктного менеджменту українськими компаніями є досить актуальним.

Єдиним в Україні рейтингом компаній в області управління проєктами є «Рейтинг проєктного менеджменту». В 2011 році «Інвестгазета» разом з компанією «Технології Управління Спайдер Україна» при підтримці Київського відділення Project Management Institute проводили дослідження, в результаті котрого був отриманий перший в Україні рейтинг рівня зрілості систем проєктного управління в корпоративному секторі. Метою рейтингу було оцінити зрілість управління окремо взятих проєктів, оцінити зрілість управління портфелем проєктів, оцінити зрілість управління стратегією (стратегічним портфелем проєктів). Оцінка зрілості передбачала оцінку рівня застосування управління проєктами та його взаємозв'язок з цілями компанії. В даному рейтингу брали участь компанії країни, котрі активно використовували проєктний підхід в своїй діяльності як інструмент досягнення бізнес-цілей. У описаному дослідженні надана інформація про 26 компаній, зрілість проєктних офісів котрих однорідна і була можливістю для їх оцінки [10].

Розроблена організаторами методика ґрунтувалась на Міжнародних стандартах управління проєктами (PMBOK Guide Fourth Edition), Міжнародних стандартах управління портфелем проєктів (Standard for Portfolio Management, PMI, Second Edition), рівні застосування цих стандартів в компанії та зв'язку бізнес-результатів компанії із застосуванням методик управління проєктами та портфелем проєктів. Рівень зрілості системи управління окремими проєктами, портфелем проєктів, стратегії був побудований на основі 38 характеристик, максимальний бал компанії – 380 балів.

Характеристики включали такі групи критеріїв [10]:

1. Фінансова анкета. Оцінка кількісних показників розвитку проєктного управління в компанії за 5 критеріями (характеристика проєктної команди; характеристика реалізованих та одночасно тих проєктів, які реалізуються; середній бюджет проєктів; наявність стандартів, регламентів та інструментів).

2. Експертна анкета, котра враховувала критерії, котрі оцінюють діяльність проєктного офісу всередині компанії. Кожна з груп критеріїв містить три підгрупи. Оцінка системи управління проєктами включала в себе групи критеріїв, котрі оцінювали процедури ініціації та завершення проєкту, правила і процедури управління, ключові ролі в проєкті, життєвий цикл проєкту, підвищення кваліфікації менеджерів

проекту, розподіл відповідальності за результати, регламенти взаємодії. Оцінка системи управління портфелем проектів включала в себе групи критеріїв, котрі оцінювали особливості стандартизації, характеристики проектного офісу, включення системи бюджетування проектів в бюджет компанії, діяльність управлінського комітету, критерії відбору проектів, реєстр проектів і особливості його актуалізації, зв'язок системного управління портфелем з бізнес-результатами компанії. Оцінка системи управління реалізацією стратегії містила групи критеріїв, котрі оцінювали особливості формалізації стратегії, реалізації стратегічних цілей компанії, характеристики стратегічного портфеля проектів, особливості функціонування стратегічного проектного офісу, правила та процедури, процеси управління, зв'язок системного управління портфелем стратегічних проектів з реалізацією стратегічних цілей компанії.

В рейтинг потрапили компанії, котрі застосовують проектний підхід і котрі погодилися взяти участь у ньому, а саме: ІТ-компанії (7 учасників), банки (3), страхові компанії (1), девелопмент (2), виробничі компанії (6), агропромислові корпорації (2), компанії FMCG (товари народного споживання) (1), фармацевтика (1), інтертейнмент (1), суднобудування (1). Результати проведеного дослідження та сформованого рейтингу наведені у таблиці 1 [10].

Таблиця 1

Рейтинг зрілості систем управління проектами в українських компаніях у 2011 році

Рейтинг	Проектна команда	Загальний бал	Ринок
1	МТС-Україна	272,84	Телекомунікації
2	УкрСиббанк	264,29	Банківський сектор
3	Сбербанк Росії	255,33	Банківський сектор
4	Міратех	249,46	ІТ
5	МДЕМ	249,33	Суднобудування
6	Амстор	249,03	Девелопмент
7	Інком	247,14	ІТ
8	НЕСТ	246,94	Девелопмент
9	Ес Енд Ті Україна	243,02	ІТ
10	Миронівський хлібопродукт	242,35	АПК
11	Глобал Спірітс	236,19	FMCG
12	Де Ново	234,80	ІТ
13	Концерн Хлібпром	231,97	АПК
14	Пріоком	226,41	ІТ
15	ДТЕК	224,18	Енергетика
16	Донецьксталь	223,16	Гірничо-металургійний комплекс
17	Софтенжи	222,63	ІТ
18	УПЕК	219,03	Машинобудування
19	Фінанси і Кредит	210,09	Банківський сектор
20	Центренерго	207,96	Енергетика
21	Сібіс	201,07	ІТ
22	Запоріжжяобленерго	190,14	Енергетика
23	АХА страхування	189,33	Страховий ринок
24	Сітіа ВТС	181,97	Консалтинг
25	Фармак	134,11	Фармацевтика
26	ТРК Україна	123,00	Інтертейнмент

У 2013 році був проведений аналогічний рейтинг від назвою «Рейтинг проектного менеджменту 2013». База дослідження охопила тисячу українських компаній. Фіналістами рейтингу стали (табл. 2) [11].

Таблиця 2

Рейтинг проектного менеджменту в українських компаніях у 2013 році

Рейтинг	Проектна команда	Ринок
1	«Райффайзенбанк банк Аваль»	Банківський сектор
2	«Київстар»	Телекомунікації
3	ДТЕК	Енергетика
4	«Перший Український Міжнародний банк»	Банківський сектор
5	«УкрСиббанк»	Банківський сектор
6	«МДЕМ»	Суднобудування
7	«Сбербанк Росії»	Банківський сектор
8	«Фармак», ПАТ	Фармацевтика
9	«ТЕРРАСОФТ»	ІТ
10	НВК «Гірні машини»	Машинобудування

Також у 2013 році було визначено найкращу компанію по управлінню проектами. Нею став «Райффайзенбанк банк Аваль», найкращою компанією по управлінню портфелем проектів визначено «Київстар», найкращою компанією по реалізації стратегії через проекти обрано ДТЕК.

У 2015 році це дослідження проводив PMI Kyiv Chapter при підтримці Всесвітньої Асоціації по управлінню проектами PMI. Дослідження проводилося серед 2000 компаній. Всього в рейтингу брало участь 654 компанії країни. Фіналістами рейтингу стали (табл. 3) [12]:

Таблиця 3

Рейтинг проектного менеджменту в українських компаніях у 2015 році

Рейтинг	Проектна команда	Ринок
1	ERICSSON Україна	ІТ
2	MIRATECH Груп	ІТ
3	Інтерпайп Україна	Сталеливарна промисловість
4	УкрСиб Банк	Банківський сектор
5	«Райффайзен банк Аваль»	Банківський сектор
6	ДТЕК	Енергетика
7	АЛЬФА-БАНК	Банківський сектор
8	МТС	Телекомунікації
9	CORUM GROUP	Машинобудування
10	ПУМБ	Банківський сектор

У 2015 році MIRATECH Груп стала найкращою компанією по управлінню проектами, ERICSSON Україна – найкращою компанією по управлінню портфелем проектів, Інтерпайп Україна – найкращою компанією по реалізації стратегії через проекти. Також було виділено компанії, у котрих відзначено стрімкий розвиток системи проектного управління в компанії. Серед них Воля Кабель, Астеліт, Ектос Україна, Comfy Trade, Unison Bank, Корпорація Артеріум, Eleks, Integrity Vision, Avon Косметикс Юкрейн, Softengi Україна, Sibis, Terra Food, Медіахолдинг Вісті, Арчер Софтвр, Рівненська АЕС [12].

У 2018 році визначення кращої компанії з управління проектами побудовано за принципом оцінки рівня зрілості системи управління проектами в компанії на підставі міжнародних стандартів з управління проектами (стандарти PMI і ISO). Методика складання рейтингу поділялася на дві частини: розрахункові показники і опитування.

У 2018 році учасникам рейтингу проектного менеджменту потрібно було заповнити анкету, яка складалася з наступних розділів [13]:

1. Інформація про компанію (повна юридична назва компанії, ПІП керівника (посада), ПІП керівника програм проектів/проекту (посада), ПІП співробітника, відповідального за розвиток персоналу (посада), ПІП контактної особи (посада), галузь (вид діяльності), назви дочірніх підприємств, середньооблікова чисельність персоналу).

2. Інформація про проекти (кількість менеджерів проектів (чол.), кількість спеціалістів проектних команд зі статусом PMP (чол.), кількість реалізованих проектів в рік (шт.), кількість поточних проектів за рік (шт.), наявність автоматизованої системи управління проектами, наявність корпоративних стандартів (регламентів та процедур) управління проектами, середня тривалість проектів за видами проектів (місяців): модернізації, будівництва та реконструкції, впровадження інформаційних систем, розробка та виведення на ринок нової торгової марки чи продукту, розвиток філіальної мережі продажу, R&D, згортання бізнесу, вихід на ринки інших країн, організаційного розвитку та інших, котрі відсутні у переліку).

3. Методології, які використовуються (Waterfall, Kanban, Lean, Scrum чи інші).

4. Оцінка зрілості системи управління проектами в компанії (профільним фахівцем пропонувалося відзначити єдиний варіант відповіді, який характеризує ситуацію в компанії.)

4.1. Особливості управління проектами. У даному розділі надавалася інформація про те, як проект проходить етап відбору і формальної ініціації (запуску проекту); яким чином в проектах ідентифікуються ключові ролі - керівник проекту, спонсор, замовник; хто несе відповідальність за результати проекту перед керівником компанії; як здійснюється етап формального завершення кожного проекту в компанії).

4.2. Особливості управління портфелем проектів. Даний розділ передбачав відповіді на питання про наявність і супровід Реєстру проектів; про наявність портфеля проектів і управління портфелем (портфелями) проектів; про показники портфеля проектів (період планування, звітності; середня для періоду планування кількість проектів і програм в портфелі; рівень впливу фінансових обмежень на проекти в портфелі); врахування взаємозв'язку між проектами в портфелі (портфелях) проектів; критерії включення проектів в портфель і виключення проектів з портфеля (економічний ефект, думка ТОП-менеджменту, включення всіх проектів); взаємозв'язок бюджету портфеля проектів і бюджету компанії; категоризація та пріоретизація проектів; показники проектного офісу.

4.3. Стратегія компанії та реалізація проектів. Даний розділ включав відповіді на питання про стратегічні цілі компанії; про портфель стратегічних проектів в компанії та рівень його сформованості; про наявність в компанії колегіального органу (управлінський комітет / інвестиційна комісія / комітет з управління проектами / інше), який здійснює управління реалізацією стратегічного портфеля проектів; про наявність та характер правил, процедур, процесів управління стратегічним портфелем проектів; про наявність стратегічного проектного офісу; система показників стратегічного проектного офісу.

Результати рейтингу проектного менеджменту українських компаній у 2018 році наведені у таблиці 4 [13].

SoftServe Inc стала найкращою компанією по управлінню проектами, Київстар – найкращою компанією з управління портфелем проектів, ВФ Україна – найкращою компанією по реалізації стратегії через проекти.

Таблиця 4

Рейтинг проєктного менеджменту в українських компаніях у 2018 році

Рейтинг	Проектна команда	Ринок
1	ВФ Україна	Телекомунікації
2	SoftServe Inc	ІТ
3	Київстар	Телекомунікації
4	Ощадбанк	Банківський сектор
5	Запоріжсталь	Гірничо-металургійний комплекс
6	Siklum	ІТ
7	Метінвест Інжиніринг	Сервіс, гірничо-металургійний комплекс
8	Дезега Холдинг Україна	Приладобудування
9	Itera AS	Електромонтаж
10	Естаунд Коммерс	Консалтинг, ІТ

Проаналізувавши рейтинг проєктного менеджменту у 2011, 2013, 2015 та 2018 роках можна помітити різний підхід до отримання комплексної оцінки рівня проєктного менеджменту.

У 2019 році був проведений рейтинг найкращих проєктних офісів України РМО UA Awards 2019. Щорічний рейтинг провідних проєктних офісів в Україні вперше проводився у співпраці з РМО Global Alliance. За підсумками рейтингу було визначено 10 найкращих проєктних офісів. РМО UA Awards 2019 проводився під егідою та за підтримки РМІ Ukraine Chapter в партнерстві із компаніями – консультантами Spider Ukraine та РМБРО для визначення провідних офісів управління проєктами в Україні. Основна мета рейтингу – це визнання проєктних офісів, що здатні створювати цінність для своїх організацій, стаючи внутрішнім драйвером змін і трансформації, забезпечувати досягнення стратегічних та операційних цілей, а також стійкості та конкурентоспроможності компанії під час вибухових змін на глобальних ринках товарів, технологій, послуг. В рейтингу приймали участь компанії з будь-яких індустрій України, методологія оцінки розроблена таким чином, що не надає переваг жодній індустрії. Оцінка номінантів здійснювалася за такими напрямками [14]:

- шлях РМО (20 % ваги у загальній оцінці);
- клієнтський сервіс (15 %);
- найкращі практики (15 %);
- інновації (10 %);
- формування спільноти (10 %);
- генерація цінності (20 %);
- розвиток компетенцій (10 %).

У топ-10 проєктних офісів України ввійшли Itera AS, OP8 Technology Group Ltd, ПрАТ ВФ Україна, ТзОВ «Елекс Європа», ТОВ «Естаунд Коммерс», АСК «ІНГО Україна», ТОВ «Метінвест Інжиніринг», АТ «ПУМБ», ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЕВА»), АТ «УКРСИББАНК».

Найкращими проєктними офісами України стали: ТзОВ «Елекс Європа» (ІТ), Itera AS (електромонтаж), ТОВ «Естаунд Коммерс» (консалтинг, ІТ).

Висновки з проведеного дослідження. В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що лідером серед застосування проєктного менеджменту є сектор ІТ, який в Україні розвивається стрімкими темпами. Серед опитаних компаній сектор ІТ становить більше 20 %. На другому місці знаходяться компанії FMCG (товари народного споживання). Також можна відзначити активізацію застосування управління проєктами та портфелем проєктів виробничу сферу. Багато компаній даного сектору мають стратегічні проєктні офіси. Також активно управління проєктами та ресурсне планування застосовується у банківській сфері.

Отже, варто підкреслити, що застосування проєктного менеджменту українськими компаніями різних галузей стрімко зростає. Це пояснюється отриманням максимальних результатів внаслідок реалізації проєктів із використанням наявних ресурсів. Оскільки кількість реалізованих проєктів в компаніях України постійно збільшується, тому проєктний підхід до управління в компаніях набирає значних обертів та потребує детального його вивчення, вдосконалення та впровадження.

Література

1. Economic-mathematical tools for building up a project team in the system of company's knowledge management / I. Chaikovska, T. Fasolko, L. Vaganova, O. Varabash // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. - № 3/3 (87). – P. 29-37.
2. Chaikovska I.I. Development of an economic-mathematical model to determine the optimal duration of project operations / I. Chaikovska, M. Chaikovskiy // Eastern-European journal of enterprise technologies (control processes). – 2020. - № 3 (105). – P. 34-42.
3. Деренська Я. М. Кількісні аспекти оцінки ефективності проєктного менеджменту у фармації / Я. М. Деренська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 150-155.
4. Курочка К. М. Основи управління проєктами на торговельному підприємстві / К. М. Курочка, С. К. Золотарьов // Молодий вчений. - 2016. - № 12. - С. 776-780.
5. Кірдіна О. Г. Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності торговельного підприємства / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 179-188.
6. Павлова С. І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством / С. І. Павлова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 4. - С. 170-177.
7. Савка Ю. В. Дослідження зрілості проєктної діяльності підприємств електропостачання/ Ю. В. Савка// Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2018. - № 1. - С. 90-100.

8. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика / Д. О. Саричев // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2014. - Вип. 3. - С. 131-144.
9. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособ. / В.Н. Фунтов.- СПб.: Питер. - 2011. - 400 с.
10. Оценка зрелости управления проектами: первый рейтинг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/company/publications/6886/>
11. Топ-10 лучших компаний проектного менеджмента в 2013 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7369/>
12. Награждение финалистов Рейтинга проектного менеджмента 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7744/>
13. Рейтинга проектного менеджмента 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/community/rating/>
14. PMO UA Awards 2019 – рейтинг найкращих проектних офісів України-18/10/2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pmiukraine.org/event/pmo-ua-awards-2019/>

References

1. Economic-mathematical tools for building up a project team in the system of company's knowledge management / I. Chaikovska, T. Faselko, L. Vaganova, O. Barabash // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. - № 3/3 (87). – P. 29-37.
2. Chaikovska I.I. Development of an economic-mathematical model to determine the optimal duration of project operations / I. Chaikovska, M. Chaikovskiy // Eastern-European journal of enterprise technologies (control processes). – 2020. - № 3 (105). – P. 34-42.
3. Derenska Ya. M. Kilkisni aspekti ocinki efektyvnosti proektnogo menedzhmentu u farmaciyi / Ya. M. Derenska // Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Ser. : Ekonomichni nauki. - 2014. - Vip. 6(2). - S. 150-155.
4. Kurochka K. M. Osnovi upravlinnya proektami na torgovelnomu pidpriemstvi / K. M. Kurochka, S. K. Zolotarov // Molodij vchenij. - 2016. - № 12. - S. 776-780.
5. Kirdina O. G. Teoretichni aspekti upravlinnya proektami v diyalnosti torgovelnogo pidpriemstva / O. G. Kirdina // Visnik ekonomiki transportu i promislivosti. - 2018. - № 61. - S. 179-188.
6. Pavlova S. I. Proektno-orijentovani organizaciyi yak rozvitok metodiv upravlinnya pidpriemstvom / S. I. Pavlova // Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Seriya : Ekonomichni nauki. - 2016. - № 4. - S. 170-177.
7. Savka Yu. V. Doslidzhennya zrilosti proektnoyi diyalnosti pidpriemstv elektropostachannya/ Yu. V. Savka// Naukovij visnik Ivano-Frankivskogo nacionalnogo tehnichnogo universitetu nafti i gazu. Seriya Ekonomika ta upravlinnya v naftovij i gazovij promislivosti. - 2018. - № 1. - S. 90-100.
8. Sarichev D. O. Ocinyuvannya zrilosti procesiv upravlinnya proektami: teoriya i praktika / D. O. Sarichev // Visnik Cherniveckogo torgovelnogo-ekonomichnogo institutu. Ekonomichni nauki. - 2014. - Vip. 3. - S. 131-144.
9. Funtov V. N. Osnovy upravleniya proektami v kompanii: ucheb. posob. / V.N. Funtov.- SPb.: Piter. - 2011. - 400 s.
10. Ocenka zrelosti upravleniya proektami: pervyj rejting [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://spiderproject.com.ua/company/publications/6886/>
11. Top-10 luchshih kompanij proektnogo menedzhmenta v 2013 godu [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7369/>
12. Nagrazhdenie finalistov Rejtinga proektnogo menedzhmenta 2015 [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7744/>
13. Rejtinga proektnogo menedzhmenta 2018 [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://spiderproject.com.ua/community/rating/>
14. PMO UA Awards 2019 – rejting najkrashih proektnih ofisiv Ukraini-18/10/2019 [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <https://pmiukraine.org/event/pmo-ua-awards-2019/>

Надійшла / Paper received: 11.04.2020
Надрукована / Paper Printed : 06.05.2020