

DOI: 10.6084/m9.figshare.11968953

УДК 65.016.7

Даншина Світлана ЮрїївнаКандидат технічних наук, доцент кафедри геоінформаційних технологій та космічного моніторингу Землі, orcid.org/0000-0001-7354-4146

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Харків

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

***Анотація.** В сучасних умовах актуальними є питання забезпечення конкурентоспроможності організації. Його можливим рішенням може стати розвиток шляхом чіткого та адекватного реагування на зміни ринку. Запропоновано модель управління розвитком організації, яка об'єднує вербальне і графічне моделювання. На основі результатів взаємодії системного, проєктного, процесного і операційного підходів ця модель дає змогу реалізувати напрямок розвитку в рамках виділеного бюджету з використанням наявних ресурсів для подальшої інтеграції результатів у поточну діяльність. З огляду на те, що ключовим елементом є поняття «проєкту розвитку», наведено його різні визначення залежно від контексту застосування в науковій та практичній діяльності. Підкреслено загальні особливості і характеристики проєктів розвитку, наведено їх класифікацію. Отримані результати допомагають мінімувати діяльність з розвитку, спростити процеси взаємодії, підвищити узгодженість прийнятих рішень та ефективність застосування типових методів у конкретних предметних сферах.*

***Ключові слова:** проєктно-орієнтоване управління розвитком; багаторівнева модель взаємодії підходів; функціональне моделювання; проєкт розвитку; класифікація проєктів*

Постановка проблеми

Динамічність, мінливість ринкового середовища і глобалізація економіки призводять до загострення конкуренції на світових ринках. В таких умовах конкурентоспроможність підприємств залежить від здатності реагувати і адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [1]. Отже, для ефективного функціонування менеджери підприємств і компаній України повинні постійно приділяти увагу питанням розвитку, «... розуміючи, що не існує єдиної технології, яка належить тільки одній індустрії, та нема одного постійного типу використання для одного продукту [2, с. 42]».

Функціонування будь-якої матеріальної системи спрямовано на її збереження шляхом використання всього наявного потенціалу. У цьому випадку розвиток передбачає постійне оновлення форм і видів діяльності залежно від змін у технологіях, ціннісних орієнтирах, поведінці на ринках як споживачів, так і конкурентів. Воно пов'язано з будь-якими змінами, що відбуваються в організації та її зв'язках з навколишнім світом. Таким чином, проявляється така закономірність: якщо організація не функціонує, вона не може розвиватися, та, якщо вона не розвивається, то не зможе функціонувати [3; 4]. Тому одним із

актуальних завдань управління стає розвиток організацій за рахунок швидкого, чіткого та адекватного реагування на зміни ринку шляхом випуску нової (модернізації старої) продукції, впровадження нових технологій виробництва та збуту, реінжинірингу, поліпшення системи внутрішнього управління, використання новітніх маркетингових підходів тощо. У підсумку розвиток стає ефективним ринковим механізмом управління сучасними організаціями, будучи способом збереження підприємств та компаній, допомагає створювати нові ніші на ринку, збільшувати лояльність споживачів та ін. [1; 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ідея безперервного розвитку не нова. Перші методологічні основи управління розвитком організацій були закладені в працях Фредеріка У. Тейлора, Олексія Капітоновича Гастева [5], Пітера Ф. Друкера [2], У. Едвардса Демінга [6], Піліпа Котлера, Майкла Портера та ін. Аналіз роботи багатьох підприємств і компаній допоміг їм сформулювати принципи управління, які засновано на прагненні постійного поліпшення за рахунок раціональної організації та систематизації праці, ефективного управління, вдосконалення системи якості, підвищення конкурентоспроможності,

маркетингу. Їх називають класиками сучасного менеджменту тому, що саме вони створили концепцію процесного підходу, принципи якого проникають у всі структурні та функціональні складові управління [7].

Але багато фахівців (зокрема П. Друкер, Е. Демінг [2; 6]) відмічали фрагментарність, локальну спрямованість та відсутність комплексного підходу до розвитку організацій, відсутність єдиного інформаційно-аналітичного, інфраструктурного забезпечення та необхідної наукової методологічної підтримки [1; 2; 6]. Все частіше фахівці наголошують на необхідності «... інтеграції та консолідації бізнес-процесів з процесами управління проектами, що виникають в компанії [8]». Дослідження показують, що використання проектів, програм і пов'язаних з ними процесів управління може гарантувати більш високий рівень успіху розвитку. Це особливо актуально в проектно-орієнтованих компаніях і компаніях, де проектна складова охоплює значущу, але не переважну частину діяльності [8 – 10].

Мета статті

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних основ використання проектного підходу у процесі управління розвитком організації.

Виклад основного матеріалу

Модель проектно-орієнтованого управління розвитком організації

Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу. Стратегія – це спосіб реалізації цієї теорії в практичній діяльності. Але, якщо стратегія не дає змогу отримати запланованих результатів, це – ознака того, що прийшов час переглянути теорію бізнесу [1; 2].

Багато важливих рішень, які стосуються бачення цілей та операцій організації, виходять з низки питань, що пов'язані з розробленням стратегічної позиції. Відповіді на них приводять до прийняття рішень про розвиток, який найчастіше є нетиповою діяльністю організації, але впливає на неї та може її змінювати [11].

Нехай функціонування організації забезпечує множина бізнес-процесів $P = \{p_1, p_2, p_3, \dots, p_j\}$. Під час розвитку ці процеси перетворюють в множину нових бізнес-процесів $N = \{n_1, n_2, n_3, \dots, n_l\}$, що спрямовані на збереження організації в складних економічних умовах, тобто реалізується перетворення виду:

$$f : P \rightarrow N, \forall n_i \in N \exists p_j \in P : f(p_j) = n_i, \quad (1)$$

де правило відображення задамо процедурою управління розвитком організації.

Основою процедури управління розвитком є

дескриптивна багаторівнева модель взаємодії підходів (модель «матрьошка» за аналогією кругів Ейлера), запропонована в роботі [12] для вирішення завдань ціледосягнення в управлінні проектами на підставі системи збалансованих показників (рис. 1).

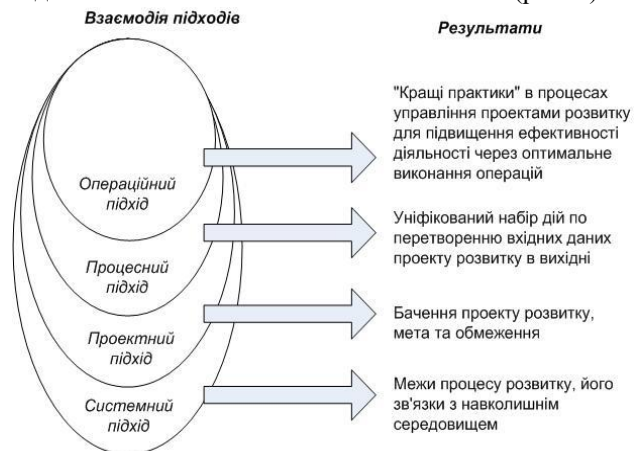


Рисунок 1 – Дескриптивна багаторівнева модель взаємодії підходів

Правило відображення у перетворенні (1) визначає така послідовність дій.

Етап 1. З використанням системного підходу уточнюють множину бізнес-процесів P , що підлягають змінненню у процесі розвитку.

Цей етап допомагає сформувати максимально повний, систематизований погляд на сферу розвитку (об'єкт моделювання), визначити її межі та зв'язки об'єкта моделювання з навколишнім середовищем.

Етап 2. За допомогою проектного підходу отримують релевантний опис системи управління розвитком.

Для досягнення мети – створення «продукту проекту розвитку» – аналізують сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відбирають ті нововведення, які допомагають звести все різноманіття зовнішніх і внутрішніх впливів до єдиної лінії здійснення розвитку, підвищуючи (зберігаючи) ефективність діяльності. При цьому інструменти управління проектом обирають з урахуванням унікальності проекту розвитку та для забезпечення досягнення мети у визначеній системі критеріїв [13].

Етап 3. З використанням процесного підходу регламентують та уніфікують дії менеджерів проектів.

У загальному випадку реалізація проектів вимагає проходження послідовності етапів, які об'єднують однаковий набір бізнес-рішень. Процесний підхід забезпечує майже безстикове виконання відповідним чином впорядкованих операцій і фаз проекту для досягнення цілей розвитку. Його завдання – привести діяльність до операцій, що повторюються, та надати опис набору процесів, які перетворюють вхідні параметри у вихідні [13; 14].

Етап 4. За допомогою операційного підходу підготовлюють і приймають рішення з управління проектами, забезпечуючи швидке перенесення «кращих практик» у операційну діяльність організації. Отримують множину нових бізнес-процесів N.

Для формалізації взаємодії різних підходів у рамках багаторівневої моделі скористаємось методологією IDEF 0 [11].

Відповідно до системного підходу на першому етапі управління розвитком у графічному вигляді подамо як контекстну діаграму із зазначенням ICOM-кодів (рис. 2). Її подальша конкретизація дає змогу отримати функціональну модель процедури проектно-орієнтованого управління розвитком (рис. 3).

При цьому:

- у межах системного підходу оцінюють поточний стан організації і визначають можливі напрями розвитку;
- за допомогою проектного підходу формують проекти, систему цілей яких складають в контексті розвитку організації;
- процесний підхід допомагає обрати і реалізувати конкретний проект розвитку шляхом проведення регламентованих та уніфікованих дій;
- операційний підхід забезпечує інтеграцію результатів проекту в операційну діяльність з перенесенням «кращих практик» у функції (операції) організації.



Рисунок 2 – Системне подання розвитку організації в рамках багаторівневої моделі взаємодії підходів

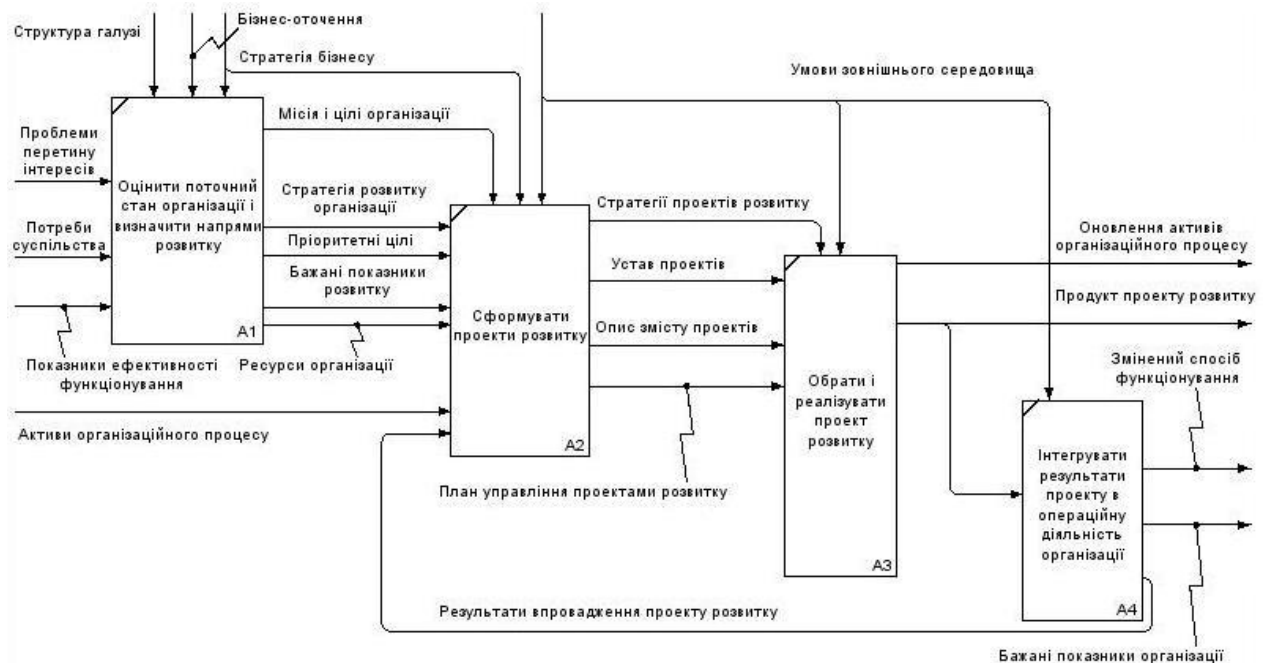


Рисунок 3 – Функціональна модель проектно-орієнтованого управління, що визначає процедуру розвитку організації

Таким чином, одержана модель управління розвитком організації, сформована на підставі результатів взаємодії системного, проектного, процесного і операційного підходів дає змогу реалізувати напрям розвитку в межах виділеного бюджету та з використанням визначених ресурсів з подальшою інтеграцією результатів у поточну діяльність. Це допомагає підвищити узгодженість рішень, що приймаються, та ефективність застосування типових методів в конкретних предметних сферах.

Визначимо, що факторами успішного впровадження запропонованої моделі є [11; 13; 15]:

- високий рівень підтримки застосування принципів проектного управління з боку керівництва організації;
- визначення підрозділу, що відповідальний за впровадження проектних принципів управління під час розвитку організації;
- широке залучення робітників організації в проектну діяльність;
- створення в організації середовища для оцінювання та відбору проектів розвитку;
- побудова системи адміністрування проектів розвитку, регулярне інформування керівництва про хід впровадження проектного управління розвитком організації;
- регламентація проектного управління (створення проектної документації, формалізація процедур управління, визначення порядків, ролей виконавців тощо);
- наявність технологічної підтримки проектної діяльності;
- мотивація, орієнтована на участь робітників у проектах розвитку і на їх вдале завершення.

Класифікація та характеристики проектів розвитку

Ключовим елементом у запропонованій функціональній моделі є поняття «проект розвитку». Визначення цього терміну має дуже важливу практичну значущість, тому що допомагає окреслити коло завдань, що вирішуються при його реалізації, та на їх підставі побудувати систему управління розвитком.

Аналіз публікацій показує, що на сьогодні єдиного визначення терміну «проект розвитку» не існує (таблиця 1). На думку автора, це можна пояснити тим, що, з одного боку, розвиток може мати декілька напрямків, які пов'язані [16, 17]:

- з розробленням нових продуктів та послуг (product development projects);
- організацією і проведенням заходів (event projects);
- підвищенням конкурентоспроможності (marketing projects);

– підвищенням рентабельності і продуктивності, впровадженням поліпшень (efficiency & effectiveness, internal improvement projects);

– очікуваннями замовників (customer order projects).

Виокремлення одного з цих напрямів може істотно змінити зміст і сенс самого терміна «проект розвитку», а отже, розвиток можна розглядати з різних точок зору (з позицій стратегічного управління, з урахуванням його ролі в бізнес-моделі [9] та ін.), що також впливає на термінологію. Проте аналіз визначень, що наведено в таблиці, дозволяє виділити загальні особливості та характеристики, які властиві проектам розвитку (рис. 4) [18].



Рисунок 4 – Загальні характеристики проектів розвитку

Визначимо, що фахівці все частіше відмічають, що різноманіття проектів на практиці вимагає застосування різних стилів і інструментів управління. Це, в свою чергу, впливає на те, що буде в центрі уваги питань управління проектами, якими будуть моделі прийняття рішень, та що слід адаптувати до конкретного характеру реального проекту і його типу [16]. Ця оптимізація процесу проектної діяльності викликає необхідність класифікації проектів розвитку. Її можливий варіант наведено на рис. 5.

Висновки

Вирішальним фактором успіху організації є властивість реагувати на зміни навколишнього середовища, погоджуючи з ними бажання вижити або прагнення до розвитку. Загальносвітові тенденції при цьому підтверджують, що завдання, пов'язані з розвитком організацій, можуть бути вдало вирішені через проекти.

Процес управління розвитком спрямовано на зміну наявних бізнес-процесів організації, а правила їхнього перетворення визначає процедура розвитку, яка потребує узагальнення й формалізації.

Таблиця – **Визначення терміну «проект розвитку»**

Узагальнене визначення	Джерело
Проект розвитку (development project) – проект, що орієнтується на співтовариства та спрямований на створення доступних для людей продуктів і послуг з метою підвищення рівня життя шляхом перерозподілу національних ресурсів з метою поліпшення освіти, охорони здоров'я та ін.	<i>Das D. Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya [Text] / D. Das, Ch. Ngacho // PMB Management Review. – 2017. – Vol. 29, issue 4. – P. 276-293. DOI: 10.1016/j.iimb.2017.11.005</i>
Проект розвитку (transformation project) – проект перетворення, що використовує базу знань і даних організації, де він реалізується, і задля виконання якого залучається велика кількість фахівців, відділів та партнерів	<i>Soderlund J. Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation project [Text] / J. Soderlund // International Journal of Project Management. – 2010. – Vol. 28, issue 2. – P. 130-141. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.11.010</i>
Проект розвитку (opportunity project) – унікальне, продумане зміння бізнес-моделі в межах виділеного інтервалу часу з метою перетворення можливостей у вигідну зміну організації	<i>Muro P. Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective [Text] / P. Muro, J. R. Turner // International Journal of Project Management. – 2018. – Vol. 36, issue 7. – P. 968-979. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.07.001</i>
Проект розвитку – обмежене за часом, цілеспрямоване зміння параметрів і/або структури системи суспільного виробництва з встановленими вимогами до якості результатів, можливими межами витрат коштів по їх досягненню і специфічною організацією процесу розроблення і реалізації	<i>Гонтарева И.В. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Книжный дом «Либроком», 2009. – 384 с.</i>
Проект розвитку – проект, спрямований на вдосконалення діяльності за допомогою сучасних методик управління і бізнес-інжинірингу шляхом залучення наявних ресурсів компанії, та який чіпляє інтереси її підрозділів	<i>Исаев Р. Организация и управление проектами развития в коммерческом банке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.scr-master.ru/article25630.html.</i>
Проект розвитку – проект, що реалізує завдання ініціативи, заходи, які відносяться до розвитку, спрямовані на вдосконалення діяльності компанії в цілому та її окремих підрозділів, що не припускає отримання прямої комерційної вигоди	<i>Фунтов В.Н. Развитие компании и проекты развития [Текст] / В.Н. Фунтов // Экономика и управление. – 2010. – № 10 (71). – С. 112 – 116.</i>

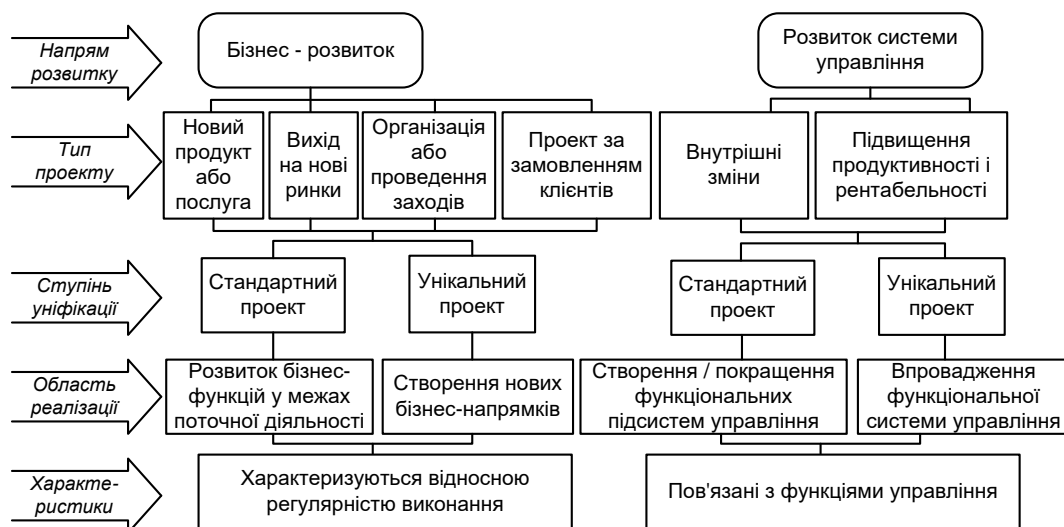


Рисунок 5 – Класифікація проектів розвитку організації

Саме тому розроблено концептуальну та функціональну моделі проектно-орієнтованого управління на основі багаторівневої взаємодії підходів, які допомагають реалізовувати напрями розвитку з інтеграцією одержаних результатів у поточну діяльність. Їхньою особливістю є властивість об'єднувати вербальне та графічне

моделювання, що збільшує легкість та простоту сприйняття зв'язків між даними, які аналізуються під час розвитку.

Подальші дослідження слід проводити у напрямку розроблення методологічних основ управління проектами розвитку.

Список літератури

1. Sujova, A. *The Management Model of Strategic Change based on Process Principles [Text]* / A. Sujova, R. Rajnoha. . – *Proceeding of Word Congress on Business, Economics and Management, Antalya, Turkey, 2012.* – Vol. 62. – P. 1286 -1291. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.220.
2. Друкер, П. Ф. *Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст]* / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2012. – 256 с.
3. Фунтов, В. Н. *Управление проектами развития фирмы: теория и практика: Монография* / В. Н. Фунтов. – СПб: Питер, 2009. – 496 с.
4. Масленникова, Н. П. *Управление развитием организации: Монография* / Н. П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
5. Пискун, Е. *Японская практика управления на украинском производстве [Текст]* / Е. Пискун // *Менеджер по персоналу.* – № 2. – 2014. – С. 18-31.
6. Деминг, У. Э. *Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст]* / У.Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 419 с.
7. Верба, В.А. *Гармонізація процесного та проектного підходів до управління розвитком компанії [Текст]* / В.А. Верба // *Управління проектами та розвиток виробництва.* – 2009. – № 3 (31). – С. 14 – 22.
8. *Проектно-ориентированная логистическая компания: баланс проектного и процессного управления [Текст]* / В.В. Харьков, Е.А. Андреева, Н.Ю. Дианова, А.В. Савич, Г.Л. Ципес // *Управление проектами и программы* – № 2010. – № 4. – С. 304 – 319.
9. McElroy, W. *Implementing strategic change through projects [Text]* / W. McElroy // *International Journal of Project Management.* – 1996. – Vol. 14, issue 6. – P. 325-329. DOI: 10.1016/0263-7863(95)00060-7.
10. Пер, Дж. Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст]* / Дженстер Д. Пер, Дэвид Хасси. – М.: Диалектика-Вильямс, 2016. – 368 с.
11. Данишина, С.Ю. *Узагальнений метод створення корпоративного стандарту управління проектами розвитку компанії [Текст]* / С.Ю. Данишина // *Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами: кол. монографія* / Р.В. Артюх, І.Г. Бабець, М.В. Булаєнко та ін.; за ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків: ФОП Мезіна, 2017. – Підрозділ 2.1. – С. 237 – 246.
12. Бушуев, С. Д. *Развитие инструментов целедостижения в управлении проектами [Текст]* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // *Управління проектами та розвиток виробництва.* – 2005. – № 3 (15). – С. 5 – 13.
13. Милошевич, Д.З. *Набор инструментов для управления проектами [Текст]* / Драган З. Милошевич. – М.: ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
14. Чернова, Л.С. *Модель оптимізації програми організаційного розвитку [Текст]* / Л.С. Чернова // *Управління розвитком складних систем.* – 2019. – № 37. – С. 40 – 47.
15. Грамотеев, Р.Е. *Проектно-ориентированный подход к развитию организаций: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»* / Р.Е. Грамотеев. – М.: Гос. ун-т упр., 2002. – 17 с.
16. Jansson, T. *Strategic Project Archetypes for Effective Project Steering [Text]* / T. Jansson, L. Ljung. // *Proceeding of 26th IPMA Word Congress , 2012.* – Crete, Greece. – P. 112 -122. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.042.
17. Kerzner, H.R. *Project management: A system approach to planning, scheduling and controlling [Text]* / Harold R. Kerzner. – New Jersey, USA: John Wiley & Son Inc, 2013.
18. Данишина, С.Ю. *Логистические аспекты управления проектами развития [Электронный ресурс]* / С.Ю. Данишина // *Тезисы докладов V Международной научно-технической интернет-конференции “Информационные технологии в образовании науке и производстве” (18 – 19 ноября 2017 г.).* – Минск. – Режим доступа: <http://rep.bntu.by/handle/data/36443>.

Стаття надійшла до редколегії 03.10.2019

Данишина Светлана Юрьевна

Кандидат технических наук, доцент кафедры геоинформационных технологий и космического мониторинга Земли, orcid.org/0000-0001-7354-4146

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В современных условиях все острее становятся вопросы обеспечения конкурентоспособности организаций. Их возможным решением может быть развитие путем четкого и адекватного реагирования на изменения рынка. Предложена модель управления развитием организации, объединяющая вербальное и графическое моделирование.

На основе результатов взаимодействия системного, проектного, процессного и операционного подходов эта модель позволяет реализовать направление развития в рамках выделенного бюджета с использованием имеющихся ресурсов с последующей интеграцией результатов в текущую деятельность. Учитывая, что ключевым элементом является понятие «проекта развития», приведены его различные трактовки в зависимости от применения в научной и практической деятельности. Выделены общие особенности и характеристики проектов развития, приведена их классификация. Полученные результаты позволяют типизировать деятельность по развитию, упростить процессы взаимодействия, повысить согласованность принимаемых решений и эффективность применения типовых методов в конкретных предметных областях.

Ключевые слова: проектно-ориентированное управление развитием; многоуровневая модель взаимодействия подходов; функциональное моделирование; проект развития; классификация проектов

Danshyna Svitlana

PhD(Eng.), Docent, Associate Professor, Department of Geoinformation Technologies and Space Monitoring of the Earth, orcid.org/0000-0001-7354-4146

National aerospace university named after M. Zhukovsky “Kharkiv Aviation Institute”, Kharkiv

PROJECT-ORIENTED DEVELOPMENT MANAGEMENT CONCEPT

Abstract. In modern conditions, the issues of ensuring the competitiveness of organizations are becoming increasingly relevant. Their possible solution could be development through a clear and adequate response to market changes. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the use of project management in the development of the organization. In this paper proposes an organization development management model that combines verbal and graphic modeling. Its basis is the results of the interaction of the system, project, process and operational approaches. As a result, the model allows implementing the development direction within the planned budget using available resources and integrates of the results into current activities. Given that the concept of a “development project” is a key element, its various interpretations are given depending on the application in scientific and practical activities. The general features and characteristics of development projects are highlighted, their classification is given. The results obtained allow us to typify development activities, simplify the processes of interaction, and increase the consistency of decisions and the effectiveness of the application of standard methods in specific subject areas.

Keywords: project-oriented development management; multilevel model of interaction of approaches; functional modeling; development project; project classification

References

1. Sujova, A. & Rajnoha, R. (2012). *The Management Model of Strategic Change based on Process Principles*. *Proceeding of Word Congress on Business, Economics and Management*, 62, 1286 -1291. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.220.
2. Drucker, P.F. (2012). *Management. Challenges for the 21st Century*. Moscow, Russia [in Russian].
3. Funtov, V.N. (2009). *Project Management for Firm Development: Theory and Practice*. St. Petersburg, Russia: Peter, 496.
4. Maslennikova, N.P. (2002). *Organization Development Management*. Moscow, Russia: Center for Economics and Marketing, 304.
5. Piskun, E. (2014). *Japanese management practice in Ukrainian production*. *HR Manager*, (2), 18-31.
6. Deming, W. E. (2012). *Out of the Crisis*. Moscow, Russia [in Russian].
7. Verba, V.A. (2009). *Harmonization of process and project approaches to company development management*. *Project management and development of production*, 3 (31), 14–22.
8. Har'kov, V.V., Andreeva E.A., Dianova N.Yu., Savich, A.V. & Cipes, G.L. (2010). *Project-oriented logistics company: balance of project and process management*. *Project and program management*, 4, 304–319.
9. McElroy, W. (1996). *Implementing strategic change through projects*. *International Journal of Project Management*, 14, 6, 325-329. DOI: 10.1016/0263-7863(95)00060-7.
10. Per, V.J. & Hussey, D. (2016). *Company Analysis: Determining Strategic Capability*. Moscow, Russia [in Russian].
11. Danshyna, S. Yu. (2017). *Generalized method for creating a corporate standard for project management of company development. Mathematical models and new technologies for managing economic and technical*. Kharkiv: “FOP Mezina”2.1, 237–246. [in Ukrainian].
12. Bushuev, S. D. & Bushueva, N.S (2015). *Development of goal-achievement tools in project management*. *Project management and development of production*, 3(15), 5–13.

13. Milosevic, Dragan Z. (2008). *Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*. Moscow, Russia [in Russian].
14. Chernova, L. S. (2019). *Organizational Development Program Optimization Model. Management of Development of Complex Systems*, 37, 40 – 47.
15. Gramoteev, R.E. (2002). *Project-oriented approach to the development of organizations. Extended abstract of PhD thesis*. Moscow: State University of Management [in Russian].
16. Jansson, T. & Ljung, L. (2012). *Strategic Project Archetypes for Effective Project Steering*. *Proceeding of 26th IPMA Word Congress, Crete, Greece*, pp. 112 -122. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.042.
17. Kerzner, H.R. (2013). *Project management: A system approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey, USA: John Wiley & Son Inc.
18. Danshyna, S. Yu. (2017). *Logistic aspects of development project management. Proceedings from V International Scientific and Technical Internet Conference “Information Technologies in Education, Science and Production”*. Retrieved from: <http://rep.bntu.by/handle/data/36443>.
-

Посилання на публікацію

- APA Danshyna, Svitlana, (2019). *Project-oriented development management concept. Management of development of complex systems*, 40, 32 – 39; [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11968953](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11968953).
- ДСТУ Данишина С.Ю. Концепція проєктно-орієнтовного управління розвитком організацій [Текст] / С.Ю. Данишина // *Управління розвитком складних систем*. – 2019. – № 40. – С. 32 – 39; [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11968953](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11968953).