

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

**Кваліфікаційна робота здобувача
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**з теми: УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
ЯК ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав: студент 2 курсу unz1m23z групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Луцев В'ячеслав В'ячеславович

Керівник:
Поліщук С.В., доцент кафедри педагогіки та
менеджменту освіти,
кандидат педагогічних наук, доцент

Рецензент:
Дуткевич Т.В., кандидат психологічних
наук, професор

Кам'янець-Подільський – 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Зміст та мотиви впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління ЗЗСО	8
1.2. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління закладом загальної середньої освіти	24
РОЗДІЛ II. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗЗСО ЯК ОРГАНІЗАЦІЇ	42
2.1. Види проєктів, що реалізуються в організаціях (ЗЗСО) та життєвий цикл проєкту	42
2.2. Критерії вибору проєктів та принципи запровадження проєктно- орієнтованого підходу до управління організаціями	56
2.3. Етапи впровадження проєктно-орієнтованого підходу в процес управління ЗЗСО та моніторинг і контроль за виконанням проєктів	67
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження свідчать, що розвиток менеджменту як науки та мистецтва управління за останні сторіччя характеризується високим рівнем динамізму, що призвело до виникнення принципово нових форм управління організаціями (в тому числі і закладами загальної середньої освіти), серед яких однією з найактуальніших є проєктна. Виникнувши як окрема форма організації управління, проєктний менеджмент поступово призвів до виникнення організацій, які безпосередньо зорієнтовані на реалізацію проєктів у відповідних сферах діяльності. Одним із найпопулярніших прикладів таких сфер безумовно являється розробка програмного забезпечення. Це дає нам підстави стверджувати, що з метою забезпечення функціонування та подальшого розвитку таким організаціям необхідно мати та реалізовувати власну концепцію управління. Тобто якісне функціонування кожної організації на пряму залежить від швидкої адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, ефективності та надійності інформаційної підтримки його діяльності, правильного використання управлінських інструментів для прийняття вірних рішень.

Використання проєктно-орієнтованого підходу в системі управління організації дає можливість якомога точно оцінити дані та спрогнозувати ситуацію після запропонованих змін у роботі організації, поставити конкретні цілі та запобігти можливих помилок, які виникають в ході управлінської діяльності. Тобто ефективна діяльність закладу загальної середньої освіти в сучасних умовах (в умовах реформування вітчизняної освітньої системи) потребує реалізації нової моделі управління, яка базується на проєктному менеджменті організацій. Зважаючи на це використання керівництвом та персоналом закладів освіти технології проєктного менеджменту надає можливість згадуваних закладів, зайняти успішне місце на ринку освітніх послуг і задовольнити запити споживачів.

Усе вище сказане потребує удосконалення системи управління закладом загальної середньої освіти як проєктно-орієнтованого й організацією.

Дослідження свідчать, що впровадження проєктно-орієнтованого управління в закладах загальної середньої освіти надає їм реальні переваги перед класичним менеджментом. Це, насамперед, управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішується в межах діяльності організації (закладу освіти), розглядаються як окремі проєкти, до яких застосовують принципи і методи управління проєктами.

Слід відмітити, що дослідження проєктно-орієнтованого підходу до управління закладом загальної середньої освіти, приділяють велику увагу ряд провідних вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників, зокрема: Є. Антипенко, О. Воронова, О. Березіна, І. Новаківський, С. Павлова, А. Швіндіна та інші. В своїх наукових працях, вищезгадані науковці на високому науковому рівні обґрунтовують значущість і необхідність впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління закладами загальної середньої освіти і охарактеризували фактори, що зумовлюють доцільність його впровадження. Однак вищі згадані дослідники і науковці практично в своїх наукових напрацюваннях, майже не торкаються питання застосування узагальнених критеріїв для попередньої оцінки проєктів, що мають місце (використовуються) в закладах загальної середньої освіти. При цьому слід зазначити, що в ряді країн Західної Європи і в США технологія проєктно-орієнтованого управління організаціями, в тому числі і освітніми, застосовуються ще з другої половини ХХ століття. Що ж стосується вітчизняних освітніх закладів, то вони на даний час, ще не зорієнтовані на використання цього методу. Це пояснюється тим, що у вітчизняних закладах загальної середньої освіти (і не тільки) ще недостатня готовність топ-менеджменту і відсутність кваліфікованих кадрів. Крім вищесказаного, спостерігається те, що керівники вищих ланок управління, прагнуть мати чіткий алгоритм його запровадження, кількість і критерії вибору проєктів, які реально будуть ефективними для організації за тієї чи іншої ситуації.

Зважаючи на вище сказане, ми можемо констатувати, що першочерговим завданням для дослідників цієї проблеми є пошук таких

узагальнених критеріїв, які надають можливість оперативно вибрати із чисельної кількості проєктів дійсно альтернативний варіант (чи декілька варіантів), що надасть можливість організації посилити свій конкурентний статус на визначеному сегменті ринку.

Все вище сказане підкреслює актуальність обраної нами теми кваліфікаційної роботи, а саме – актуальність теми дослідження зумовлене необхідністю пошуків шляхів ефективного використання внутрішніх резервів закладів загальної середньої освіти, а також залучення додаткових інвестицій на його розвиток. Крім всього іншого – провадження проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком закладу освіти дозволить частково знизити ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних технологій проєктів, а в деяких випадках повністю усунути їх можна за допомогою впровадження нових інформаційних технологій в рамках проєктного менеджменту.

Об'єктом дослідження є проєктно-орієнтоване управління закладом загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій з проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком закладом загальної середньої освіти.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних та розроблення практичних рекомендацій з проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком закладу освіти.

У відповідності з метою дослідження визначено такі **завдання**:

- з'ясувати рівень розробки досліджуваної проблеми у спеціальній науково-дослідницькій, теоретичній та методичній літературі;
- визначити та проаналізувати стан управління закладом загальної середньої освіти як проєктно-орієнтованої організації;
- обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити шляхи й засоби (технологію) проєктного менеджменту;
- обґрунтувати засоби удосконалення системи управління закладом загальної середньої освіти як проєктно-орієнтованої організації;

- обґрунтувати економічну ефективність та спрогнозувати результати запровадження заходів.

Елементами наукової новизни одержаних результатів дослідження полягає у наступному:

- поглибленому вивченні здійснення проєктно-орієнтованого управління закладом загальної середньої освіти, з'ясуванню (встановленню) актуального стану готовності керівників і вчительського складу закладів загальної середньої освіти до проєктно-орієнтованого управління інноваційним його розвитком;

- набули подальшого розвитку науково-методичні положення щодо реалізації проєктного управління, що на відміну від наявних, передбачають поетапне використання управлінських функцій з урахуванням критеріальних оцінок для виробу проєкту.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні та експериментальній перевірці методики впровадження проєктно-орієнтованого управління закладом загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в збагаченні змісту діяльності керівників та вчительського складу закладу загальної середньої освіти комплексу нових знань, які стосуються управління закладом, що дозволить покращити результати його діяльності як проєктно-орієнтованої організації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання кваліфікаційної роботи другого магістерського рівня вищої освіти застосовувались сукупність загальних та специфічних наукових методів, а саме: систематизації та узагальнення – для визначення сутності та принципів проєктно-орієнтованого управління; фінансово-економічний аналіз – для дослідження зміни показників інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти та їх відхилення від нормативних значень; економіко-управлінський аналіз – для оцінювання проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком, освітнім закладом; порівняльний та графічний метод

– для представлення результатів дослідження; метод причинно-наслідкового аналізу – для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти; метод дисконтування – для оцінювання ефективності запроваджених заходів.

Апробація результатів дослідження здійснювалася на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2023-2024 навчальному році (КПНУ, 9-10 квітня 2024 р.) з доповіддю: «Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління ЗЗСО

Структура та обсяг роботи визначені логікою дослідження. Робота містить зміст, вступ, два основні розділи, висновки, список використаних літературних джерел та додатки.

Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок, з них 86 сторінок основного тексту, список використаних літературних джерел, додатків. Робота містить таблиці та рисунки.

ВИСНОВКИ

Проведені нами дослідження щодо управління закладом загальної середньої освіти як проектно-орієнтованої організації дозволяють нам зробити наступні висновки:

1. У сучасних умовах ринкових трансформацій практично всі організації, включаючи ЗЗСО, перебувають у режимі постійних змін, тобто відбуваються цілеспрямовані перетворення як окремих їх елементів, так і системи управління загалом, що в свою чергу вимагає керованості цими змінами. саме на вирішення даної проблеми направлене проектно-орієнтоване управління закладами загальної середньої освіти, яке в значній мірі сприяє успішному вирішенню даної проблеми, оскільки воно передбачає чітке формування цілей і результатів проекту; складу робіт за визначеними перспективами; взаємозв'язків у процесі розробки і реалізації проектів.

2. Проектно-орієнтований підхід до управління закладом загальної середньої освіти передбачає: націленість на кінцевий результат; одночасне моделювання декількох проектів; розрахунок, прогноз і управління предметами кожного з модельованого проекту; орієнтацію на застосування сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій.

3. Для успішної реалізації проекту орієнтованого управління необхідним є здійснення комплексу наступних організаційних заходів:

- відображення в організаційній діаграмі закладу освіти постійних організаційних структур;
- включення проектних функцій до посадових інструкцій усіх керівників і топ-менеджерів;
- включення заяви про стратегічну важливість управління проектами закладу, опис місії;
- просування проектів.

4. Головними цілями проектно-орієнтованого управління є:

- успішне виконання проекту відповідно шляхом досягнення визначених цілей проекту;

- сприяння оптимізації інвестицій, залучених до реалізації проєкту;
- керування складністю та динамікою проєкту;
- постійне коригування межпроєкту;
- керування відносинами проєкт контекст тощо.

5. При впровадженні проєктного управління закладом загальної середньої освіти застосовують цільний комплекс інструментів: інструментів оточення і внутрішніх інструментів, які направлені на забезпечення процесу управління: реалізацією проєкту, Вартістю проєкту, ресурсами, якістю проєкту.

6. Проєктно-орієнтований підхід до управління закладом загальної середньої освіти дозволяє визначити особистісний розвиток і саморозвиток учнівської молоді, формування в неї здатності до інноваційної діяльності в області навчально-виховного процесу.

7. Необхідною умовою застосування проєктно-орієнтованого управління закладом загальної середньої освіти є застосування різного роду проєктів, які поділяються в залежності від класифікаційних ознак на такі види:

- малі, середні, великі;
- короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- прості, складні, дуже;
- звичайної якості, бездефектні;
- монопроєкт, мультипроєкт.

Всі вони покликані виконувати певні завдання та функції, а тому вони мають свої характерні тільки для них особливості, своєривні складності, свою структуру, своє конкретне спрямування і мають свій властивий тільки їм життєвий цикл.

8. Впровадження проєктно-орієнтованого управління закладом загальної середньої освіти є серйозним і масштабним заходом, наближенням його до стандартів освітніх закладів країн Західної Європи, що робить його більш конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

Зважаючи на все це вище сказане, ми можемо констатувати, що впровадження проектно-орієнтованого управління ЗЗСО є доцільним, оскільки воно сприяє його розвитку, а тому ми пропонуємо розвивати його теоретичну базу, що сприятиме його практичній реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств, Наукові праці Національного у-ту харчових технологій, 2010, № 35, С. 5-10.
2. Бардин Г.О. Проектний аналіз: підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2006. 415 с.
3. Батенко Л.П., Загородніх О. А., Ліщанська В. В. Управління проектами: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 231 с.
4. Березін В.В. Сучасні тенденції застосування проектного менеджменту в управлінні організацій. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html.
5. Бланк І.О. Основи інвестиційного менеджменту. Київ : МП «ІТЕМ», 2001. 448 с.
6. Бородієнко О. проектний менеджмент як сучасна технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. / інститут професійно-технічної освіти НАПН України; за заг. ред. В.О. Радкевич. Київ: іпто НАПН України, 2020. с.50–55.
7. Бушуєв С.Д. Оцінка досконалості системи управління проектами і програмами організації по моделі IPMA delta. Ukr.net. українська асоціація управління проектами [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.trn.ua/articles/4555/>
8. Бушуєв С.Д. Сучасні підходи до розробки методологій управління проектами / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва // Управління проектом та розвитком виробництва : Зб. Наук. Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2005. № 1 (13). С. 5-19.
9. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ: іріДіУм, 2006. с. 19.
10. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 322 с.

11. Гонтарева І.В. управління проєктами. підручник. Харків : вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
12. Гриневич Т.С. Проєктний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування, Збірник тез І Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства», 2018, С.330-333
13. Зарічна Т.С., Тарасова К.І. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Вип. 5. Ч. І. ОНЕУ. Одеса, 2019. С. 68-76
14. Кізіль М.А. Заклад загальної середньої освіти як об'єкт управління : Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. №6, 2022, 126-135 с.
15. Концепція нова українська школа. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934>
16. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL:[https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 333-2014%DJ%80//Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014%DJ%80//Text)
17. Креативні технології управління проєктами і програмами : монографія / Н.С. Бушуєва, І.А. Бабаєв, Е.В. Яковенко, Е.В. Гріша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко. Київ : “Самміт-книга”, 2010. 768 с.
18. Лалак Н., Чекан К. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. Міжнародний науковий журнал “Освіта і наука”, 2018. випуск 2 (25). С. 125-129.
19. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. URL: http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf та ін.
20. Медведів І.А. Університет як об'єкт державного управління. електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток», 2010, №8. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=18z=170>
21. Морозов В.В. Управління проєктами розвитку підприємств : навч.

посібник / В.В. Морозов, О.В. Кальніченко, Ю.Г. Турло. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 232 с.

22. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163-174.

23. Ноздріна Л.В., Ярошук В.І., Полотай О.І. Управління проектами : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 432 с.

24. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування, Соціально-економічні проблеми і держава, 2018, Вип. 2, С. 3-12

25. Оцінка ефективності проектів. URL: <https://buklib.net/books/22886/>. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. URL: http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf.

26. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник : ЖДТУ. Житомир, 2016. №4. С. 170-177.

27. Пітерська В. М., Логінов О.В., Логінова Л.В. Концептуальна модель проектно-орієнтованого управління освітньою діяльністю закладів вищої освіти. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2020. № 1 (11). С. 59-67.

28. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник 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. махія та ін.; за заг. ред. В. В. олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

29. Проектна діяльність. URL: <http://ukped.com/skarbnichka/396-html> (дата звернення: 20.05.2021).

30. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник / радкевич В. о. та ін.; за ред. о. В. Бородієнко.

житомир: полісся, 2020. 236 с.

31. Проектно-орієнтоване управління URL: http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частълекции_222222.

32. Різновиди стратегій та їх характеристика URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html>.

33. Рач, В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку [Текст]. Матеріали конференції «Управління проектами: стан та перспективи». Миколаїв, 2009. С.4-6.

34. Розвиток проектного менеджменту в закладах професійної (професійно-технічної) освіти у вітчизняній і зарубіжній практиці. Монографія / За ред. В.О. Радкевич, С.Г. Кравець / К. : Інститут професійної освіти НАПН України, 2024. 142 с.

35. Россошанська О.В. Особливості стану дослідницької області проблеми забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. Технологічний аудити і резерви виробництва, 2013. № 1/3 (9). С. 39-43.

36. Степанович М.М. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент інвестицій та інновацій» спеціальності 073 «Менеджмент» на тему: «Проектно-орієнтоване управління інноваційним розвитком підприємства». URL: [Stepanovich_magistr.pdf](#)

37. Сумець О.М. Алгоритм проектування логістичної системи підприємства. Логистика : проблемы и решения. № 1. 2012. С. 54-66.

38. Сумець О. М. Зміст основних фаз, етапів і робіт проектування логістичних систем для функціонуючого підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Вип. 125. Серія «Економічні науки». Харків : Вид-во ХНТУСГ ім. Петра Василенка, 2012. С. 267-284.

39. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією :

навч. пос. Київ: Університет економіки та права “КРОК”, 2022, 167 с.

40. Сумець О.М., Сиромятніков П.С. Проектно-орієнтоване управління організацією: узагальнені критерії вибору проектів. Наук. журнал «Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів». 2019. № 15. С. 229-235

41. Сумець О.М., Черкашина М.В. Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретико-методологічний аспект проектування операційних систем підприємств: монографія. Харків : КП «Міська друкарня», 2013. 152 с.

42. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навч.-метод. посібник / Даниленко Л. І. та ін.; за ред. В.В. Олійника. Київ: Етіс плюс, 2007. 120 с.

43. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посібник для студентів ВНЗ. Київ : Каравела, 2016. 320 с.

44. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2013. 224 с.

45. Тесля Ю.М., Оберемок І.І., Тімінський О.Г. Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проектів //Вісник ЧДТУ. 2008. №. 2. С. 100-105.

46. Управління проектами : навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка, П. Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.

47. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2007. 576 с.

48. Чимшир В.І. Динаміка формування цілей управління процесами функціонування складних систем у просторі ситуацій [Текст] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Нові рішення в сучасних технологіях. Харків: НТУ «ХПІ», 2012. №9 С.36-40.

49. Чимшир В.І. Модель змішаного інформаційного потоку як засіб підвищення ефективності розвитку педагогічної системи. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Освітні інновації у вищих навчальних закладах: використання інформаційно-комунікаційних

технологій»//І.: ІДГУ, 2013. С.14-16.

50. Чимшир В.І. Проектно-орієнтоване управління процесами соціотехнічних систем: монографія. Одеса: КУПРІЄНКО СВ,2018. 196 с.

51. Чимшир В.І. Основні аспекти формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності морського порту [Текст] / В.І. Чимшир, А.В. Чимшир // Журн. Східно-Європейський журнал передових технологій. Харків: УКЗТ, 2014. № 2/3 (68). - С.21- 25

52. Чумаченко І. В. та ін. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник ; За заг. ред. І. В. Чумаченко, В. В. Морозова; Університет економіки та права «КРОК». Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

53. Швіндіна А. А. Специфіка управління проектно-орієнтованою організацією. Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2011. № 3 (39). С. 10-17.

54. Ярошенко Ю.Ф., Бушуєва Н.С., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібник. Київ: саммит-Книга, 2010. 200 с.

55. Яценко В. Ф., Земська Г. О. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7490/1/pdf>.

56. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI / PMI 99-001-2004

57. Bledow R., Frese, M., Erez, M. and Farr, I. A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways and ambidexterity Industrial and Organisational Psychology, 2009. Vol.2. №3, pp 305-337.

58. Competencies in the project-oriented organization. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/competencies-project-oriented-organization-8522>

59. Project Based Organization: Advantages and Disadvantages, 2022.

URL:<https://invensislearning.com/blog/project-based-jrganization>

60. Reinhard Wagner Different stages of organizational development during protification. International project organization [Electronic resource] Access mode: <http://blog.ipma.world/wpcontetn/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-development-during-project-fication/index.html.qz>

61. Thyssen D., Gessler M. Project-oriented management: dealing with contradictions, International Journal of Applied Research and Studies, 2012, vol. 4 (3), pp. 206 – 216.