

УДК: 005.8:339.727.22

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.19-25>**Варава Л.М.**

доктор економічних наук

Криворізький національний університет

Varava Larysa

Dr. of Economic Sc.

Kryvyi Rih National University

<https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>**Хома О.І.**

Криворізький національний університет

Khoma Oleksandr

Kryvyi Rih National University

<https://orcid.org/0009-0004-1791-1924>

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПРИ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ

У статті розглядаються концептуальні підходи до формування ефективних механізмів управління проектами, що впроваджуються у співпраці з іноземними інвесторами. Відповідно до того, що більшість проектів здійснюються у міжнародному контексті розглянуто проблеми, пов'язані з їхньою реалізацією, зокрема, термінологічна невизначеність, відсутність єдиної комунікаційної стратегії. Зроблено акцент на важливості комунікації, використанні цифрових інструментів управління проектами, таких як PMIS, та адаптації до різних правових і культурних контекстів. Окремо звернено увагу на виклики, які пов'язані з інтеграцією іноземних інвесторів та важливістю врахування національних і міжнародних вимог у процесі управління проектами. Визначено ключові завдання в рамках управління проектами для забезпечення сталого розвитку, зокрема створення ефективної комунікаційної стратегії, використання передових технологій та адаптації до змінного ринкового середовища.

Ключові слова: управління проектами, іноземні інвестори, механізми управління, комунікація, цифрові інструменти, сталий розвиток, інвестиції, правові аспекти.

FORMATION OF EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT MECHANISMS IN COOPERATION WITH FOREIGN INVESTORS

The article considers conceptual approaches to the formation of effective project management mechanisms implemented in cooperation with foreign investors. In accordance with the fact that most projects are implemented in an international context, the problems associated with their implementation are considered, in particular, terminological uncertainty, the lack of a unified communication strategy, and monitoring of results. The role of the implementation of international projects for the development of the national economy and individual industries is determined. The distinctive features of international projects and their characteristics are considered. The importance of performing a range of tasks in the project management process is emphasized, which are provided by such elements as: planning and control, resource allocation, risk control, and communication. The emphasis is placed on the importance of communication, the use of digital project management tools, such as PMIS, and adaptation to different legal and cultural contexts. Special attention is paid to the challenges associated with the integration of foreign investors into projects and the importance of taking into account national and international requirements in the project management process. Key tasks within project management to ensure sustainable development have been identified, including creating an effective communication strategy, using advanced technologies, and adapting to a changing market environment.

The authors of the article's research on the practice of managing international projects allowed them to form a phased method for their implementation. It is emphasized that the effectiveness of an international project is determined taking into account the key factors of interaction between participants to achieve the set goals. In this regard, rules are provided for ensuring the effective implementation of projects.

An example of cases from the real practice of managing international projects at two enterprises is given, which reflect the impact of applying modern practices on attracting foreign investment. It is proven that the enterprise that implemented the proposed practices attracted 95% of foreign investment from the planned volume. This allowed

significantly improving the resulting project indicators.

Keywords: project management, foreign investors, communication, digital tools, investments, legal aspects.

JEL classification: O22+F21.

Постановка проблеми. У контексті сучасних тенденцій розвитку організацій, що працюють у співпраці з іноземними інвесторами, важливо чітко визначати терміни, пов'язані з управлінням проектами. Термінологія «управління проектами», «ефективні механізми управління», «управління за допомогою цифрових інструментів» та «міжнародні стандарти» є критично важливою для ефективного впровадження проектів, спрямованих на сталий розвиток. Однак ці терміни часто мають різні значення, що може створювати плутанину та ускладнювати реалізацію проектів у багатонаціональних командах.

Важливою проблемою є також відсутність єдиного підходу до визначення ролі комунікаційних стратегій і цифрових інструментів у процесах управління проектами. Оскільки більшість проектів сьогодні здійснюються у міжнародному контексті, необхідно враховувати різні правові, економічні та культурні фактори. Це вимагає адаптації управлінських стратегій, щоб відповідати вимогам міжнародних стандартів та забезпечити належне використання цифрових технологій для ефективного моніторингу та оцінки результатів проектів.

До того ж існують додаткові проблеми, які потребують вирішення:

1. *Термінологічна невизначеність:* Відсутність єдиного трактування ключових термінів, таких як «управління проектами», «ефективні механізми управління», «цифрові інструменти» та «міжнародні стандарти», що створює плутанину та ускладнює комунікацію між учасниками багатонаціональних команд.

2. *Відсутність єдиної ролі комунікаційних стратегій:* Недостатньо визначено, як саме комунікаційні стратегії та цифрові інструменти мають інтегруватися в управлінські процеси, щоб забезпечити відповідність міжнародним стандартам і досягнення сталого розвитку.

3. *Інтеграція правових, економічних та культурних факторів:* Відсутність напрацьованих адаптивних механізмів управління, які враховують різноманітність правових, економічних та культурних умов у міжнародному контексті.

4. *Моніторинг і оцінка результатів:* Брак чітких механізмів моніторингу й оцінки, які б ефективно використовували цифрові технології для забезпечення прозорості та своєчасного коригування проектів.

Аналіз основних принципів і завдань у процесі управління проектами, які здійснюються з участю іноземних інвесторів, дозволяє визначити ключові фактори успіху таких ініціатив. Визначення чітких дефініцій термінів, а також адаптація механізмів управління відповідно до специфіки кожного проекту, стане основою для ефективного реалізації та забезпечення сталого розвитку організацій, що співпрацюють з міжнародними партнерами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За

останні роки на українських підприємствах різних галузей збільшується кількість проектів, що розробляється та впроваджується з участю іноземних інвесторів. Закордонні учасники у спільній проектній діяльності реалізують спектр сучасних підходів до управління проектами, створених у інших країнах. Ці підходи висвітлено у наукових працях відомих дослідників Г. Керцнера, Дж. Р. Тернера, Р. Мюллера, Дж. К. Пінто [1-4].

Зокрема, Гарольд Керцнер [1], акцентував увагу на системному підході до управління проектами, включаючи методи співпраці з міжнародними партнерами. Джон Родні Тернер [2] досліджував адаптивність управління проектами до різних культурних і регуляторних умов.

Такі науковці, як Ральф Мюллер [3] та Джеффри К. Пінто [4], розглядали аспекти ефективної комунікації із зацікавленими сторонами у міжнародних проектах, що особливо актуально для співпраці з іноземними інвесторами. Їх дослідження вказують на необхідність розробки інтегрованих підходів до управління за участі міжнародних партнерів для мінімізації ризиків та підвищення успішності проектів.

Українським організаціям, керівникам та учасникам проектів треба адаптуватися до нових сучасних реалій. У цьому процесі виникають проблемні питання, які треба вирішувати для отримання ефективних результатів в управлінні проектами. Останнім часом українські науковці приділяють значну увагу розвитку проектного менеджменту [5, 6]. Важливе значення приділено в цих роботах управлінню комунікаціями та залученням зацікавлених сторін в проекті. У роботі [5] визначено достатньо широке коло можливих зацікавлених сторін проекту, якими можуть бути і іноземні учасники, а саме: спонсори, замовники та користувачі, постачальники, ділові партнери, функціональні керівники. Без сумніву, приведення проекту в організації до потреб таких стейкхолдерів має вирішальне значення для досягнення його успішних результатів, а також поставлених стратегічних цілей.

У роботах [7, 8] визначено особливості та методи управління міжнародними проектами в сучасних українських організаціях. У статті [7] зроблено наголос на такому важливому аспекті спільної діяльності як комунікація, яка пов'язана з мовними відмінностями у спілкуванні та нормами етикету. В даній роботі надано характеристики елементів культурних аспектів в управлінні проектами. Відмічено, що адаптація проекту в глобальному контексті сприяє поліпшенню його кінцевих результатів.

Значну роль в сучасних умовах відіграє удосконалення програмного забезпечення, що значно поліпшує комунікаційні процеси між членами проектною командою, які знаходяться на відстані, навіть, в різних країнах. У роботі [9] розглянуто можливості використання проектувального комплексу WRIKE у розгалужених

командах.

Управління міжнародними проектами набуває все більшої актуальності у сучасному глобальному діловому світі, де підприємства різних галузей намагаються розширити ринки збуту в інших країнах, збільшити свої сегменти на зовнішніх ринках або залучати більш ефективні ресурси із-за кордону. В більшості робіт науковців ще недостатньо конкретизовано фактори, що обумовлюють успішність саме проектів з участю іноземних інвесторів. Практика показує, що потребують подальшого доопрацювання складові елементи інструментарію управління міжнародними проектами. Слід визначити ключові фактори, від яких залежить результативність реалізації цих проектів в сучасних умовах, а також які засоби необхідно застосувати для вирішення проблемних завдань. Управління такими проектами потребує особливих інструментів та методів, котрі дозволяють отримувати більше шансів на успіх.

Метою даного дослідження є визначення відмінних рис та особливостей управління міжнародними проектами, а також обґрунтування ключових факторів, що обумовлюють результативність на подальших етапах їх реалізації.

Виклад основних результатів дослідження. Серед причин значного поширення проектних методів у нашій країні найбільш суттєвими є підвищена ризикованість для інвесторів і водночас висока потреба в капіталовкладеннях та інвестиціях в економіку. Управління проектами - це те, що дозволяє будь-якій компанії отримати дуже швидкий і відчутний результат за рахунок кращої організації справ та орієнтованості на досягнення мети. Застосування проектного підходу дозволяє передбачити можливі зміни та розробити методи їх нейтралізації, забезпечуючи запобігання значним втратам ресурсів.

Проект - це унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей за певних вимог до строків, бюджету та характеристик

очікуваних результатів.

Особливу актуальність за останні роки отримало управління проектами за участю представників зарубіжних держав. Така форма управління проектами здійснюється за участю міжнародних компаній та їх спеціалістів. *Міжнародні проекти* – це складні багатосторонні ініціативи, які потребують ретельного планування та узгодженої роботи між учасниками з різних країн. Ці проекти мають важливе значення для розвитку національних економік, академічної та наукової спільноти, а також промислових компаній. Успішна реалізація міжнародних проектів забезпечується ефективним управлінням та співробітництвом учасників.

Управління міжнародними проектами доцільно розглядати у контексті спільної діяльності щодо ведення проекту його учасниками у будь-якій сфері. Питання управління проектами в умовах співпраці з іноземними інвесторами до цього часу залишаються недостатньо вивченими в Україні.

Реалізація управління міжнародними проектами обумовлюється наявністю таких позитивних факторів:

- Використання світового досвіду управління проектами.
- Збільшення іноземних інвестиційних коштів у галузі, де реалізується проект;
- Використання передових промислових технологій та обладнання.
- Розвиток міжнародних відносин між державами.

Ефективне застосування методів та засобів управління міжнародними проектами дозволяє успішно реалізовувати поставлені завдання відповідно до високих світових стандартів якості, екологічної безпеки, використовуючи передовий міжнародний досвід, значно заощадивши час на здійснення, а також зменшити ризики, що виникають у ході реалізації проекту.

Сучасні тенденції в управлінні проектами за участю інвесторів з різних країн обумовлені їх відмінними рисами, які зазначено у табл. 1.

Таблиця 1

Відмінні риси міжнародних проектів

Риса (особливість)	Характеристика
Залучення іноземних інвесторів	Стимулювання розвитку і впровадження інноваційних організаційних підходів. Це вимагає від організацій не лише адаптації внутрішніх процесів, але й здатності працювати у міжнародному контексті, що передбачає врахування різних культурних, економічних та юридичних аспектів.
Культурні аспекти при співробітництві	Адаптація управлінських практик до місцевих умов, а також навчання персоналу, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити ефективну співпрацю між учасниками проекту.
Використання міжнародних стандартів	Сприяє ефективній взаємодії між сторонами, що допомагає уникнути багатьох проблем, пов'язаних із різними культурами управління та правилами організацій.
Ефективна комунікація у змінах	Необхідно мати чіткий план комунікації, який би включав розподіл інформації між усіма зацікавленими сторонами, періодичний перегляд комунікаційних стратегій і налаштування каналів зв'язку з врахуванням специфіки проекту.
Правові аспекти	Українські законодавчі акти, такі як Закон України «Про публічні закупівлі» [11], регулюють процедури проведення тендерів та відбору підрядників для реалізації проектів. Міжнародні стандарти, зокрема ISO 21500 [12] та PMBOK [13], встановлюють методологічні засади управління проектами, яких мають дотримуватись усі учасники. Дотримання цих норм є критичним для успішної реалізації проектів з іноземними інвесторами.
Врахування міжнародного досвіду та практик	Підвищення ефективності реалізації проектів шляхом інтеграції таких підходів, як Agile та Lean [14]. Ці методики дозволяють швидко адаптуватися до змін і знижувати витрати, що є критичним фактором успіху в умовах високої конкуренції.

Джерело: сформовано авторами

Процес управління проектами пов'язаний з виконанням спектру завдань, які включають інструментарій, що складається з таких забезпечуючих елементів:

❖ *планування та контроль*. Планування є фундаментальною частиною управління проектами, що включає визначення цілей, стратегій та ключових показників ефективності (KPI). Воно також охоплює створення детальних планів виконання проекту, включаючи етапи, часові рамки, ресурси та відповідальних осіб.

Контроль передбачає постійний моніторинг процесів виконання, аналіз відхилень від запланованих показників та впровадження коригувальних дій. Наприклад, якщо KPI свідчать про зниження ефективності роботи команди, керівник може організувати додаткові тренінги або оптимізувати розподіл завдань.

❖ *розподіл ресурсів*. Управління ресурсами включає людські, фінансові, матеріальні та технологічні компоненти. На першому етапі необхідно оцінити доступність ресурсів і визначити потреби проекту. Далі здійснюється оптимальний розподіл, щоб уникнути простоїв або надмірного навантаження. Наприклад, розподіл людських ресурсів може передбачати формування багатofункціональних команд, де кожен учасник має чітко визначені обов'язки. У фінансовій частині важливо враховувати можливі коливання курсу валют, що може вплинути на закупівлі або оплату

послуг.

❖ *контроль ризиків*. Процес контролю ризиків включає ідентифікацію потенційних загроз, їх аналіз та оцінку ймовірності впливу на проект. Для кожного ризику необхідно розробити план дій із мінімізації негативних наслідків. Наприклад, при роботі з іноземними партнерами валютні ризики можуть бути знижені шляхом фіксації курсів у контрактах або використанням хеджування. Культурні відмінності, які можуть спричинити комунікаційні бар'єри, вирішуються через проведення тренінгів з міжкультурної комунікації або залучення локальних експертів.

❖ *забезпечення комунікації*. Ефективна комунікація є основою успішного управління проектами, особливо у багатонаціональних командах. Це передбачає використання сучасних цифрових інструментів, таких як Microsoft Teams, Planner або PMIS, для організації зустрічей, обміну інформацією та відстеження прогресу. Важливим аспектом є прозорість комунікацій, що дозволяє уникати конфліктів і затримок. Наприклад, регулярні звіти про виконання завдань і доступ до єдиного інформаційного простору забезпечують своєчасну реакцію на зміни в проекті.

Таким чином, сучасні інструменти реалізації проектів (табл. 2) дозволяють значно підвищити ефективність виконання завдань в процесі управління проектами.

Таблиця 2

Основні завдання в процесі управління проектами

Завдання	Зміст завдання	Інструменти реалізації
Стратегічне планування	Визначення цілей і стратегій, узгодження з інвесторами	PMIS, Microsoft Planner
Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз і розробка стратегії мінімізації ризиків	SWOT-аналіз, Heat Maps
Розподіл ресурсів	Оптимізація використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів	ERP-системи, інструменти прогнозування
Ефективна комунікація	Налагодження обміну інформацією між міжнародними командами	Microsoft Teams, Slack, Zoom
Контроль виконання проекту	Моніторинг виконання KPI, оцінка прогресу, корекція відхилень	Gantt Charts, Kanban Boards

Джерело: сформовано авторами

Дослідження авторів статті із практики управління міжнародними проектами дозволяють сформулювати поетапний метод їх реалізації (рис. 1). На етапі передінвестиційних досліджень ставляться завдання, визначаються цілі проекту відповідно до існуючої стратегії організації, виконується аналіз вихідних даних.

У подальшому на основі визначених альтернатив стосовно сформованої інформації здійснюється вибір найбільш ефективних способів реалізації проекту.

На наступному етапі розробляється техніко-економічне обґрунтування, де опрацьовуються питання у сфері маркетингу, логістики, визначення ключових ризиків реалізації проекту, проведення розрахунків капітальних та експлуатаційних витрат.

На етапі прийняття кінцевого рішення щодо реалізації проекту на основі фінансово-економічного

аналізу проводиться обґрунтування обсягів інвестування та затвердження передпроектної документації. Якщо необхідні коригування для прийняття рішення, то проект спрямовується на доопрацювання. У випадку позитивного рішення має бути сформована проектна команда.

На етапі реалізації здійснюється контроль управління проектом відповідно до прийнятого календарного плану виконання робіт.

На останньому етапі перевіряється результативність проекту відповідно до його окупності під час експлуатації. Результативність міжнародного проекту полягає в ефективності його управління і реалізації з урахуванням особливостей при виявленні ключових факторів взаємодії учасників для досягнення поставлених цілей.



Рис. 1. Послідовність етапів реалізації міжнародного проекту
Джерело: розроблено авторами

Організаційні розробки фахівців та існуючі формальні правила здійснення міжнародних проектів не є панацеєю від невдачі. Наряду з використанням усіх методів слід підтримувати наступні правила:

- ефективно взаємодіяти з іншими учасниками проекту;
- передбачувати і вирішувати проблеми за їх виникненням;
- діяти, виходячи з інтересів організації.

Наведемо приклад кейсів із реальної практики управління міжнародними проектами, які відображають вплив застосування сучасних практик на залучення іноземних інвестицій.

1. Українське підприємство «Альфа» планувало розширення виробничих потужностей та залучення іноземних інвестицій для фінансування проекту. Однак, через відсутність впровадження сучасних практик управління проектами виникли наступні проблеми:

- нечітке планування: відсутність детального бізнес-плану та стратегії розвитку, що ускладнило

оцінку проекту потенційними інвесторами;

- недостатня комунікація: слабка взаємодія між внутрішніми підрозділами та потенційними інвесторами, що призвело до непорозумінь та затримок;
- відсутність управління ризиками: непередбачені проблеми під час реалізації проекту, які не були заздалегідь ідентифіковані та оцінені.

В такій ситуації компанія змогла залучити лише 50% від запланованого обсягу іноземних інвестицій (табл. 3), що призвело до затримки в термінах виконання на 30% через недостатнє фінансування та організаційні проблеми. Бюджет було перевищено на 20% через штрафи та необхідність усунення екологічних порушень.

2. Підприємство «Бета» реалізовувало аналогічний проект, впровадивши сучасні практики управління проектами, включаючи:

- розробку детального бізнес-плану: чітке визначення цілей, стратегій та фінансових показників проекту;

- використання цифрових інструментів управління проектами (PMIS): для планування, моніторингу та контролю всіх етапів проекту;
- дотримання міжнародних стандартів управління проектами: таких як PMBOK та ISO 21500.
- ефективну комунікацію: регулярні зустрічі та обговорення питань з потенційними інвесторами за допомогою цифрових платформ (Microsoft Teams, Zoom).

- управління ризиками: ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів їх мінімізації.

В результаті підприємство «Бета» залучило 95% іноземних інвестицій від запланованого обсягу (табл. 3), що дозволило завершити проект в заплановані терміни з відхиленням лише на 5%. Перевищення бюджету склало лише 3%, завдяки ефективному управлінню ресурсами.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз варіантів управління міжнародними проектами

Показники	Одиниці виміру	Варіанти управління проектами	
		без сучасних практик	із сучасними практиками
Залучення інвестицій	%	50	95
Затримка в термінах	%	30	5
Перевищення бюджету	%	20	3

Джерело: сформовано авторами

Висновки. На сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання управління проектами значно еволюціонувало, зважаючи на зміну економічного середовища, глобалізацію, стрімкий розвиток технологій та інші зовнішні чинники. Це зумовило необхідність адаптації традиційних методів управління до нових реалій. У відповідь на ці виклики, сучасні підходи до управління проектами включають застосування таких інструментів, як програмне забезпечення, а також концепції гнучкого управління, що дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Управління проектами передбачає прийняття рішень на основі детального аналізу інформації, стратегічного планування, інтеграції різноманітних функцій та процесів у межах організації. Це також включає управління людськими ресурсами, фінансами, матеріальними засобами та технологіями, які залучаються до

виконання проекту.

Основними відмінними рисами в управлінні міжнародними проектами є урахування культурних відмінностей у учасників з різних країн, застосування міжнародних стандартів, ефективну комунікацію між зацікавленими сторонами та міжнародні правові аспекти.

Напрями подальших досліджень. У межах формування структурної схеми організації процесу управління проектами визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють відслідковувати прогрес проекту та забезпечувати його відповідність стратегічним цілям організації. Для забезпечення гнучкості та адаптивності управління міжнародними проектами в умовах мінливого середовища розробити методичні підходи до інтеграції нових технологій, формування ефективних організаційних структур, чіткого розподілення ролей і відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th Edition. New Jersey: Wiley, 814 p.
2. Turner, J.R. (2016). The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 568 p.
3. Müller, R., & Turner, J.R. (2010). Project-Oriented Leadership. Aldershot: Gower Publishing, 98 p.
4. Pinto, J.K. (1998). The project management institute project management handbook. John Wiley and Sons Ltd, 468 p.
5. Войтенко, О.С. (2020). Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 276 с. URL: <https://surl.li/krockm>.
6. Довгань, Л.Є., Мохонько, Г.А., Малик І.П. (2017). Управління проектами: навч. посібник. К.: КПІ ім. І. Сікорського, 420 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf735d19-339f-44c8-8b5a-42f40468edf4/content>.
7. Калініченко, О.О., Мосійчук, І.В., Пойта І.О. (2023). Управління проектами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. Проблеми економіки, № 2(56). С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-24-30>.
8. Дунська, А.Р., Харченко, І.А. (2023). Методи управління міжнародними проектами в компаніях. Economic Synergy, № 4. С. 70–86. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>.
9. Колесніков, В.В., Замосенчук, Д.В., Федонюк В.В. (2020). Підвищення ефективності управління проектом на основі використання on-line комплексу WRIKE. Вісник Черкаського державного технологічного університету, Т. 25. № 2. С. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2020.197297>.
10. Пацкан, В.В. (2024). Захист прав іноземних інвесторів під час дії воєнного стану в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», № 5. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.50>.
11. Про публічні закупівлі. Закон України. (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

12. ISO 21500:2021 (2021). Guidance on Project Management. International Organization for Standardization. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21500>
13. PMBOK (2021). Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th Edition. Newtown Square: PMI, 370 p.
14. Денисюк, О.Г., Саннікова, С.Б. (2022) LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство, № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>.

References:

1. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12nd. ed.). Publisher: New Jersey: Wiley. [in English].
2. Turner, J.R. (2016). The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. (4nd. ed.). Publisher: New York: McGraw-Hill Education. [in English].
3. Müller, R., & Turner, J.R. (2010). Project-Oriented Leadership. Publisher: Aldershot: Gower Publishing. [in English].
4. Pinto, J.K. (1998). The project management institute project management handbook. Publisher: John Wiley and Sons Ltd. [in English].
5. Voitenko, O.S. (2020). Upravlinnia proiektamy [Project management]. Kyiv: KNUBA. Retrieved from: <https://surl.li/kpockm>. [in Ukrainian].
6. Dovhan, L.Ie., Mokhonko, H.A., & Malyk I.P. (2017). Upravlinnia proiektamy [Project management]. Kyiv: KPI. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf735d19-339f-44c8-8b5a-42f40468edf4/content>. [in Ukrainian].
7. Kalinichenko, O.O., Mosiichuk, I.V., & Poita. I.O. (2023). Upravlinnia proiektamy u hlobalnomu konteksti: kulturni aspekty ta adaptatsiia [Project management in a global context: cultural aspects and adaptation.]. Problems of the economy, No. 2(56). Pp. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-24-30>. [in Ukrainian].
8. Dunska, A.R., & Kharchenko, I.A. (2023). Metody upravlinnia mizhnarodnymi proiektamy v kompaniiakh [Methods of managing international projects in companies]. Economic Synergy, No. 4. Pp. 70–86. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>. [in Ukrainian].
9. Kolesnikov, V.V., Zamosenchuk, D.V., & Fedoniuk V.V. (2020). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proektom na osnovi vykorystannia on-line kompleksu WRIKE [Improving the efficiency of project management through the use of on-line complex WRIKE]. Bulletin of Cherkasy State Technological University, Vol. 25. No. 2. Pp. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2020.197297>. [in Ukrainian].
10. Patskan, V.V. (2024). Zakhyst prav inozemnykh investoriv pid chas dii voiennoho stanu v Ukraini [Protection of the Rights of Foreign Investors during the Martial Law in Ukraine.]. Electronic scientific publication «Analytical and Comparative Jurisprudence», No. 5. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.50>. [in Ukrainian].
11. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine: On public procurement]. (2016). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>. [in Ukrainian].
12. ISO 21500:2021 (2021). Guidance on Project Management. International Organization for Standardization. Retrieved from: <https://pmdoc.ua/iso/iso21500>. [in English].
13. PMBOK Guide (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (7nd. ed.). Publisher: Newtown Square: PMI. [in English].
14. Denysiuk, O.H., & Sannikova, S.B. (2022). LEAN-menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy v umovakh kryzy [LEAN-management as a technology for managing domestic enterprises in times of crisis]. Economy and society, No. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>. [in Ukrainian].