

О. В. Латишева, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0001-6626-1420

e-mail: olena.latysheva@mipolytech.education,

ТОВ «ТУ «МЕТІВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»,

м. Запоріжжя

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАСТАНОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Постановка проблеми. Зараз для ефективного управління проєктами та програмами підвищення операційної ефективності бізнесу використовують різні стандарти та настанови для управління процесами на всіх етапах життєвого циклу проєкту. По суті, сучасні стандарти проєктного менеджменту в комплексі з існуючими гайдами управління (настановами, керівництвами, фреймворками використання проєктного підходу) надають проєктним командам базові положення та орієнтири ефективного використання всього інструментарію управління як окремими проєктами, так й програмами проєктів та ланцюгами проєктів. Однією з основних проблем ефективного забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємств, установ, організацій, компанії будь-якого масштабу діяльності і сфер економічної діяльності є в нестача кваліфікованих кадрів для успішної ініціації, планування та реалізації проєктів. Від рівня компетенцій керівника (проєктного менеджера) та учасників проєктної команди, їх навичок ефективного використання сучасних стандартів та настанов управління проєктами залежить точність планування всіх процесів та процедур, і, в решті-решт, успіх впровадження проєктних ініціатив та інновацій.

Як відповідь на негайну потребу мати проєктним командам певний орієнтир для управління проєктами в професійному середовищі з'явилися та розповсюдилися відповідні стандарти та настанови до зводу знань з управління проєктами, найбільш розповсюдженими з яких є PMBOK Guide (від англ. Project Management Body of Knowledge Guide [1]) – керівництво з управління проєктами, який розроблено американським інститутом управління проєктами (PMI, Project Management Institute, USA).



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Рекомендації та шаблони стандарту PMBOK Guide надають основу управління всіма процесами при впровадженні проєктів, не дарма зараз вважається, що це настільна книга менеджерів проєктів в усьому світі. Крім того PMBOK Guide [1] взяли за основу при розробці міжнародного стандарту ISO 21500 й Американського національного стандарту і зараз це найбільш розповсюджений гайд (зібрання знань / настанова) з управління проєктами, що використовується у понад 200 країнах. Крім того, PMBOK є базою для найбільш поширеної у світі сертифікації проєктних менеджерів PMP (від англ. – Project Management Professional).

Варто констатувати, що жодний стандарт, настанова, інструментарій проєктного менеджменту не може врахувати всієї різноманітності умов та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища для абсолютно кожного проєкту, а може надати лише принципи дій, шаблони та моделі управління, які потрібно адаптувати під конкретний проєкт або програму проєктів. Тому команді проєкту під керівництвом проджект менеджера (керівника проєкту) потрібно буде самостійно визначатися з підходящими для конкретного проєкту методологією управління (обрати класичну «Waterfall» або гнучку «Agile» методологію) та її інструментарієм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглянувши наукові праці закордонних та вітчизняних учених щодо сучасних підходів до управління проєктами [2-8], варто констатувати, що загально прийнятим підходом в цих та інших [4-8] розглянутих нами роботах є підтвердження факту .

Однак, на наш погляд, в існуючих публікаціях ще мало уваги приділяється питанням надання комплексної візії всіх можливостей та обмежень інструментарію управління бізнес-проєктами в українських реаліях, можливостей адаптації фреймворків та логфреймів (у вигляді структурованої основи або шаблонів) до потреб вітчизняного бізнесу.

Метою статті є визначення можливостей та обмежень використання сучасного інструментарію управління проєктами для вітчизняного бізнес-середовища з врахуванням його специфіки.

Виклад основного матеріалу. Для упорядкування процедур, термінів та дії (заходів, активностей) в управлінні проєктами розробляються стандарти проєктного менеджменту, які можуть відрізнятися за ієрархічним рівнем, ступенем охоплення сфер застосування та іншими ознаками.

Наприклад, можна виокремити наступні види стандартів за ієрархічним рівнем:

міжнародні – стандарти, які набули міжнародного значення в процесі свого розвитку або призначені для міжнародного використання;

національні – створені для застосування всередині однієї країни або отримали загальнонаціональний статус у процесі розвитку;

громадські – підготовлені та прийняті співтовариством фахівців;

приватні – комплекси знань, що пропагуються для вільного використання приватними особами, компаніями чи установами;

корпоративні – розроблені для застосування всередині однієї компанії або всередині групи споріднених компаній.

За суттю (концептуальною основою) проєктів також визначають різні типи стандартів, наприклад [3]:

1. *Фундаментальні* стандарти, які визначають основні концепції, термінологію та принципи проєктного менеджменту.

2. *Універсальні* стандарти, які можуть застосовуватися до широкого спектру проєктів, незалежно від їхньої галузі або розміру та інших ознак.

3. *Технічні* стандарти, що визначають технічні вимоги до проєктів, пов'язані з використанням конкретних технологій або інструментів.

4. *Операційні* стандарти, що визначають детальні процедури виконання окремих робіт, бізнес-процесів, будь-яких операцій та активностей в рамках проєкту.

Фахівці з проєктного менеджменту (керівники та учасники проєктних команд) обирають стандарти в сфері управління проєктами у залежності від їх фокусу [1-3], наприклад, може бути:

1) *Фокус на процесах* – стандарт PMBOK (від англ. Project Management Body of Knowledge Guide [1]) – стандарт та настанова або керівництво знань з управління проєктами, розроблений Інститутом управління проєктами (PMI, США), зараз прийнято як американський національний стандарт [1; 2]

2) *Фокус на особистість* – стандарт ICB IPMA (від англ. Individual Competence Baseline IPMA), в якому представлено міжнародні вимоги до компетенцій (технічних, поведінкових, предметних) для фахівців у галузі управління проєктами, при чому кожна країна на цієї основі розробила власні стандарти, наприклад:

– APM BOK – Association of Project Management Body of Knowledge (Велика Британія);

– Beurteilungstuktur, VZPM (Швейцарія);

– PM – Kanon, PM – ZERT/GPM (Німеччина);

– Criteres d'analyse, AFITER (Франція).

3) *Орієнтація на компанію* – стандарт P2M (Project and Program Management) – японський стандарт з управління інноваційними проєктами і програмами, який враховує стратегічні цілі компанії та забезпечує узгодження проєктів з цими цілями. P2M надає регламенти та інструкції щодо управління складними проєктами у нестабільному середовищі. P2M спеціально розроблений для управління проєктами, що спрямовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, при чому стандарт P2M враховує високу невизначеність умов середовища та вимог до продукту (результату), характерних для інноваційних проєктів, і надає інструменти для гнучкого управління. [3].

4) *Фокус на продукт* – PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – друга редакція державного стандарту Великобританії з ефективного управління проєктами (в контрольованому середовищі), в основі методології 7 принципів: регулярна перевірка економічної вигоди, навчання на раніше отриманому досвіді, чітка організаційна структура і визначення ролей, поетапне управління, визначення меж відповідальності і відхилень, фокус на результатах, адаптація до умов проєкту. Оскільки ця методологія управління проєктами передбачає детальне документування і враховує раніше отриманий досвід, ризики мінімізуються. Але зміни при цьому вносити складно – потрібно переробляти документи. Стандарт PRINCE2 - є детальним керівництвом до дій; життєвий цикл проєкту складається з управлінських стадій, що розділяються «воротами», після досягнення яких Рада проєкту (РП) приймає рішення, чи продовжувати цей проєкт чи ні. Такі компанії як Siemens, Bank of New York, BAT, Philips, Microsoft, Unilever, Tesco, Philip Morris UK, GlaxoSmithKline, Tesco, Shell, Nokia, Novartis, HSBC, Cornhill, Sun, Hitachi, Fidelity та інші використовують саме цей стандарт [3].

PMBOK Guide [1] описує загальний підхід до управління проєктами по всім аспектам та процесам ЖЦП. В останній опублікованій 7й редакції PMBOK Guide-2021 [1] надається «проєкт» визначається як: «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних та нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), спрямованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення»; «задача з певними вихідними даними і необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її вирішення».

В стандарті PMBOK Guide [1] окрім проекту визначаються й інші *об'єкти проектного управління*:

програма проєктів – «група пов'язаних проєктів, об'єднаних для досягнення спільних цілей та отримання вигод, які неможливо досягти, реалізуючи кожен проєкт окремо».

портфель проєктів – «сукупність проєктів та програм, об'єднаних для зручності управління» (при чому проєкти та програми в портфелі можуть мати різні цілі, але, як правило, використовують спільні ресурси).

ланцюжок проєктів – «послідовність пов'язаних проєктів, де результат одного проєкту є входними даними для наступного проєкту».

Варто зазначити, що в останній на сьогодні сьомій редакції стандарту PMBOK Guide-2021 [1] фокус уваги фахівців зміщено на *принципи* гнучкого управління проєктами, програмами та ланцюжками проєктів, оскільки в попередній редакції PMBOK Guide-2017 [2] вже було чітко надано перелік процесів та регламентів управління за основними аспектами – від процесів ініціації, планування і управління змістом проєкту, його розкладом, вартістю та ресурсами, поставками, якістю, ризиками, комунікаціями та стейкхолдерами – до процедури їх моніторингу, контролю, оцінювання отриманих результатів, внесення змін та управління змінами (рис. 1).

В сфері управління проєктами (проектного менеджменту) розроблено та успішно опрацьовано певний *набір базових принципів, підходів та процедур управління проєктами – методології* проектного менеджменту: традиційний «Waterfall» та гнучкий «Agile» (з характерним для кожної з цих методологій відповідними *фреймворкам* (від англ. *framework*) – структурованої основи представлення його концепту, загального бачення або дорожньої карти).

Waterfall, або водоспадна модель управління проєктами – класична модель управління проєктами, складається з окремих основних етапів: збір і аналіз вимог, розробка підходу, планування, впровадження, при цьому виправлення помилок утруднено, оскільки щоб перейти до нового етапу, треба завершити попередній. Waterfal (каскад) використовується насамперед в управлінні будівельними та грантовими проєктами, оскільки їх зміст, масштаб робіт, графік їх виконання та бюджет заздалегідь повинні бути ретельно заплановані і зафіксовані в проектно-кошторисній документації та ТЗ, статуті та ін. документах і тому (в ідеалі) не передбачають внесення змін (корегувань) протягом всього ЖЦП.



*Рис. 1. Процеси управління проектом
(за PMBOK Guide-2017 [2])*

Agile – гнучка методологія, яка дозволяє вносити коригування в проєкт у відповідь на зміни вимог замовника (спонсора, інвестора). Agile дозволяє розбивати проєкт на короткі етапи – т.зв. «спрінти» (за аналогією поняття «Sprint» у спорті) – короткі відрізки часу (тривалістю зазвичай від одного тижня до місяця максимум), протягом якого проєктна команда фокусується виключно на виконанні визначених для цього періоду завдань, що дозволяє видавати після кожної ітерації проміжний результат у вигляді мінімально працюючий продукт і надання його для тестування ступеню відповідності отриманого результату вимогам замовника-спонсора. Це дозволяє покращити взаємодію зі спонсором, не виконувати зайву роботу, мінімізувати ризики в роботі, оскільки можливо вчасно внести необхідні корегування. Наприклад, коли раптово замовник вирішує змінити вимоги до функціоналу продукту (результату) проєкту (особливо якщо це інновації, startup, IT сфера), то команда може ще раз отримати фідбек від замовника, зібрати вимоги, переробити/удосконалити продукт (результат) проєкту, протестувати і або завершити проєкт (при схваленні замовником втілити в життя), а протилежному випадку – починати спочатку, повернутися на попередню позицію.

Незалежно від масштабу, рівня складності та типу проєкту можна завжди знайти та застосувати підходящий для конкретної си-

туацій *фреймворк* проєкту – шаблон з набором інструментів, методів, моделей і структур управління, які допомагають організувати, планувати і управляти проєктом незалежно від галузі та виду економічної діяльності.

Фреймворк проєкту – це свого роду «каркас», який забезпечує системний підхід до реалізації проєкту і дозволяє керувати його різними аспектами. Фреймворк проєкту забезпечує структуру, що допомагає надати візію проєкту, зменшити невизначеність і ризики, а також підвищити ефективність управління проєктами. Основні компоненти фреймворку проєкту можуть включати інструментарій та моделі відповідно до обраної методології (Agile або Waterfall) для визначення зон відповідальностей в рамках проєкту для керівника проєкту, учасників команди і стейкхолдерів; програмні рішення, методи та моделі, які допомагають управляти ресурсами, термінами, комунікацією, ризиками, якістю, змінами, відстежувати прогрес, оцінювати рівень успішності проєкту, а також формувати документацію та звіти; та ін.

Фреймворком проєкту може бути *RACI Matrix* або *матриця відповідальності* (*RACI* – абревіатура від англ.: Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – це важливий інструмент управління проєктами, що допомагає чітко розподілити ролі та обов'язки в рамках проєкту.

Матриця *RACI* (рис. 2) являє собою таблицю, де по вертикалі розташовані завдання за етапами ЖЦП, а по горизонталі – ролі (посади або прізвища конкретних виконавців, учасників проєкту та/або залучених осіб), на перетині – визначається ті ролі, які вони виконують у проєкті по кожній активності на кожній фазі проєкту.

Фреймворками в проєктному менеджменті може бути т.зв. логіко-структурна матриця / матриця логічної схеми проєкту (від англ. Logical Framework Matrix)/логфрейм (від англ. Logframe) проєкту. Наприклад, логфрейм є обов'язковою компонентою планування для грантового проєкту (табл. 1), який дозволяє сформулювати концепцію (загальне бачення ідеї) проєкту в логіко-структурній матриці [4] проєкту. Загальна логіка формування концепції проєкту (опису ідеї та візії проєкту) та надання цих даних у таблиці (табл. 1) буде полягати у наданні відповідей на запитання [4]:

1) Що – предмет проєкту, який зазвичай відображається у його назві.

2) Де – контекст, середовище, місце реалізації проєкту.

3) Чому – причини, проблеми, можливості, актуальність, унікальність.

RACI Matrix

[Project Title]

Roles and Responsibilities

Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Deliverable or Task	Status	ROLES					Project Manager																			
		Sponsor	Name or Role		Name or Role		Name or Role		Name or Role		Technical Lead		Name or Role		Name or Role		Name or Role		Consultant		Name or Role		Name or Role		Name or Role	
Phase 1																										
Deliverable/Task 1		A	R							I																
Deliverable/Task 2		A		R						I																
Phase 2																										
Deliverable/Task 1		C	I							A	R															
Deliverable/Task 2			I							A		R														
Phase 3																										
Deliverable/Task 1			I							A	I		R				C									
Deliverable/Task 2			I							A	I	R					C									
Phase 4																										
Deliverable/Task 1				I						A	R							C								
Deliverable/Task 2				I						A		R														
Insert new rows above this one																										

Insert new rows above this one

R	Responsible
A	Accountable
C	Consulted
I	Informed

Assigned to complete the task or deliverable.

Has final decision-making authority and accountability for completion. Only 1 per task.

An adviser, stakeholder, or subject matter expert who is consulted before a decision or action.

Must be informed after a decision or action.

Рис. 2. RACI Matrix або матриця відповідальності в проєкті [3]

Примітка до рис. 2: безкоштовні шаблони доступні за посиланням: URL: <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/raci-matrix.html>; RACI, де: R – responsible (відповідальний за роботу) – той, хто безпосередньо виконує завдання; A – accountable (відповідальний за результат) – той, хто приймає роботу і несе відповідальність за результат; C – consulted (той, хто консультує) – той, хто надає консультативну допомогу; I – informed (той, хто інформує та/або кого інформують) – хто повинен бути в курсі прийнятих рішень і перебігу виконання завдання/завдань проєкту.

Таблиця 1

Типова форма логіко-структурної матриці проєкту [4]

Цілі проєкту	Логіка реалізації/втручання	Об'єктивні показники	Джерела перевірки	Припущення
1	2	3	4	5
Загальна ціль	на досягнення якої загальної цілі спрямований проєкт	якими показниками вимірюватиметься досягнення загальної цілі (показники якості, кількості, часу і місця реалізації проєкту відносно основної групи кінцевих бенефіціарів)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	×
Конкретні цілі:	які конкретні цілі, що сприяють досягненню загальної цілі, плануються досягти до кінця реалізації проєкту	якими показниками вимірюватиметься досягнення конкретних цілей за проєктом (показники якості, кількості, часу і місця відносно більшості із цільової групи)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які чинники та (або) умови поза межами проєкту необхідні для досягнення конкретних цілей; які ризики мають бути прийняті до уваги
Очікувані результати	які результати мають бути досягнуті до закінчення проєкту (сприяють досягненню конкретних цілей, а відтак досягненню загальної цілі)	якими показниками вимірюватиметься досягнення очікуваних результатів за проєктом та якою мірою (продукти або послуги, що є безпосередніми результатами)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які зовнішні умови (непідконтрольні проєкту) мають існувати чи скластися, щоб отримати очікувані результати

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
	ненню загальної цілі)	виконання діяльності за проектом)		тати відповідно до графіка
Діяльність	яку ключову діяльність буде здійснено в рамках проекту та спрямовано безпосередньо на цільові групи (призводять до досягнення результатів проекту, види діяльності мають бути згруповані за результатами)	які засоби необхідні для реалізації запланованої діяльності за проектом (наприклад, персонал / людські ресурси, обладнання, устаткування, тренінги, дослідження, виробничі об'єкти, роботи тощо)	які є джерела інформації про реалізацію проекту (наводиться розподіл коштів проекту за видами витрат відповідно до бюджету проекту)	які передумови потрібні до початку виконання робіт (наприклад, отримання дозволів) і які умови, що лежать поза межами безпосереднього контролю проекту, мають бути досягнуті для реалізації запланованої діяльності

4) Для кого – хто і яку користь отримає в ході проекту (бенефіціари та цільова аудиторія), хто зацікавлені сторони (стейкхолдери).

5) Для чого – цілі і завдання, очікувані продукти / результати / інновації.

6) В який спосіб – загальний механізм реалізації, детальні заходи, план дій.

7) Коли – ключові етапи і загальна хронологія проекту, календарний графік.

8) Хто і з ким – команда і партнери проекту.

9) Чим забезпечити реалізацію – матеріальні й нематеріальні ресурси. За чий рахунок – грантові кошти/ресурси донора, власний внесок або ресурси партнерів.

10) Як виміряти результат – індикатори, джерела перевірки, процедури моніторингу та оцінювання.

11) Ризики – прогноз і способи управління ризиками.

12) Як інформувати – комунікаційна стратегія, промоція, інформаційний супровід, охоплення цільових аудиторій, популяризація результатів і внеску донора.

13) Впливи (довгострокові наслідки та результати, перспективи після реалізації), фінансова та інституційна сталість (життєздатність проекту).

Іншими фреймворками є план комунікації в проекті (табл. 2) та матриця стейкхолдерів (рис. 3).

План комунікацій (див. табл. 2) згідно рекомендацій фахівців Project Management Institute [3] потрібен для:

1. З'ясування та уточнення вимог.

2. Збільшення розуміння поставлених перед ними завдань, очікувань та проекту в цілому.

Таблиця 2

Приклад плану комунікації в грантовому проєкті

Комунікація	Метод	Частота	Мета	Відповідальний	Аудиторія
Звіт про прогрес проєкту	Платформа для управління проєктами (Trello, Asana тощо), презентація тощо	Щотижня/щодва тижні щомісячно / щоквартально/ за підсумками проміжних етапів проєкту	Відстеження прогресу, виявлення проблемних питань, коригування плану	Координатор проєкту або керівник проєкту (проджект менеджер)	Команда проєкту, інвестор/грантодавець
Зустрічі робочої групи (команди проєкту)	Онлайн/ Офлайн-зустрічі	Щодва тижні	Обговорення поточних завдань, прийняття рішень, розподіл ролей	Координатор проєкту/ Керівник проєкту	Команда проєкту
Звіти для грантодавця	Звіт за встановленою формою, Презентація, письмовий звіт на ел. пошту, Офлайн-зустрічі, Онлайн-зустрічі (Zoom, Teams)	Щоквартально, за підсумками проміжних етапів проєкту, віх проєкту	Звітність про використання коштів, досягнення результатів, плани на майбутнє	Координатор проєкту/Керівник проєкту	Грантодавець
Публікації в соціальних мережах	Facebook, Instagram	Регулярно (1-2 рази на тиждень)	Інформування громади про хід проєкту, залучення волонтерів, збір відгуків	Волонтер, член команди (комунікаційний менеджер)	Громада
Зустрічі з громадою, громади із стейкхолдерами	Офлайн-зустрічі, онлайн-трансляції	Щоквартально	Презентація результатів, збір відгуків, обговорення подальших планів	Координатор проєкту	Громада, стейкхолдери, цільова аудиторія
Опитування громади, стейкхолдерів	Онлайн-опитування	Раз на півроку	Оцінка задоволеності громади результатами проєкту, виявлення нових потреб	Волонтер, член команди	Громада, стейкхолдери, цільова аудиторія

3. З'ясування та затвердження пріоритетів.

4. Розв'язання суперечних питань.

5. Отримання погоджень, зворотнього зв'язку.

6. Інформування про успіхи, ризики та проблеми.

7. Допомога у якихось операціях.

План комунікацій (табл. 2) забезпечує [3]:

1. Побудову продуктивних взаємин із усіма учасниками комунікацій.

2. Збільшення прозорості, про яку часто турбуються стейкхолдери, а також зростання довіри внаслідок цього.

3. Мотивацію команди.

4. Можливості делегування завдань.

5. Попередження можливих проблем у майбутньому.

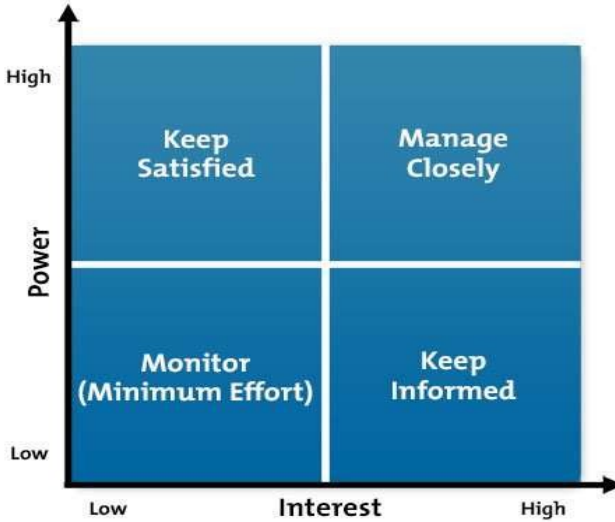


Рис. 3. Матриця стейкхолдерів (в залежності від ступені влади/впливу та рівня зацікавленості (ставлення до проєкту) обирають відповідну стратегію взаємодії зі стейкхолдерами) [3]

На підставі використання фреймворків в проєктах як ефективного інструментарію сучасних методологій та настанов проєктного менеджменту у учасників проєктного процесу з'являється можливість регламентувати усі процедури та заходи ЖЦП, отримати дорожню карту проєкту, планувати дії, заходи, ресурси та терміни виконання робіт проєктів, що дозволить ефективно реалізовувати, моніторити прогрес та контролювати виконання проєкту, а також вчасно вносити необхідні корегування та реагувати на ризики та усувати перешкоди.

Висновки і пропозиції. Таким чином, використання сучасного інструментарію проєктного менеджменту, стандартів та настанов проєктного менеджменту, такі як PMBOK, ISB IPMA та P2M, надають проєктним командам базові положення по всім операціям та процедурам управління проєктами, фокусуючись або на процесах, або компетенціях фахівців, або стратегії компанії відповідно до конкретних потреб. Використання фреймворків, таких як логіко-структурна матриця, плани комунікації та взаємодії зі стейкхолде-

рами, забезпечує системний підхід до управління проєктами з врахуванням специфіки обраної методології (Agile або Waterfall) при визначенні зон відповідальності, управління ресурсами, комунікацією, ризиками, якістю та прогресом проєкту. *Перспективою подальших досліджень* буде систематизація та адаптація сучасного інструментарію управління проєктами в публічній сфері з врахуванням їх специфіки фінансування та реалізації.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. Project Management Institute, Inc., 2017. 756 p. URL: <https://pmi-ukraine.org/pmbok/6>.
3. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). URL: <https://pmworldlibrary.net>.
4. Підтримка політики регіонального розвитку України. Розробка Повної форми заявки проєкту: практичний посібник. GIZ IS у партнерстві з GFA, за фінансової підтримки Європейського Союзу. 2013. 35 p. URL: https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf.

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute, Inc. 370 p. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. (2017). Project Management Institute, Inc. 756 p. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok/6>.
3. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net>.
4. Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku Ukrainy. Rozrobka Povnoi formy zaiavky proektu [Support to the regional development policy of Ukraine. Developing a Full Project Application Form]. (2013). GIZ IS in partnership with GFA, with the financial support of the European Union. 35 p. Retrieved from https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції: 29.10.2024 р.
Рецензовано: 15.11.2024 р.*