

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

FACTORS OF INFLUENCE ON THE ENTERPRISE BUSINESS PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

УДК 658:005.932.5

<https://doi.org/10.32843/bses.59-17>**Будинський Р.З.**

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національний університет «Львівська політехніка»

Прокопенко І.В.

к.е.н., асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національний університет «Львівська політехніка»

Бодарецька О.М.

к.е.н., асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національний університет «Львівська політехніка»

Budynskiy Rostyslav

Lviv Polytechnic National University

Prokopenko Iryna

Lviv Polytechnic National University

Bodaretska Olga

Lviv Polytechnic National University

У статті розглянуто чинники впливу на процеси управління бізнес-проєктами. Запропоновано виокремлювати чинники прямого (визначеність цілей та завдань управління бізнес-проєктами, технологічне забезпечення бізнес-проєкту, компетентність учасників бізнес-проєкту та його стейкхолдерів, вид і складність бізнес-проєкту, ресурсне забезпечення управління бізнес-проєктом) та непрямого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проєкту, стан корпоративного управління) впливу. Зроблено висновок про те, що наведені чинники управління бізнес-проєктами підприємств характеризуються взаємозалежністю і взаємозв'язком, а їхній вплив диференціюватиметься залежно від певного часово-просторового виміру. Доведено, що аналізування й моніторинг указаних чинників слід здійснювати комплексно.

Ключові слова: проєкт, бізнес-проєктування, підприємство, проєктний менеджмент, управління, чинник.

В статье рассмотрены факторы влияния на процессы управления бизнес-проектами.

Предложено выделять факторы прямого (определенность целей и задач управления бизнес-проектами, технологическое обеспечение бизнес-проекта, компетентность участников бизнес-проекта и его стейкхолдеров, вид и сложность бизнес-проекта, ресурсное обеспечение управления бизнес-проектом) и косвенного (целеспрямленность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, развитие системы менеджмента на предприятии в целом, особенности предприятия, интересы стейкхолдеров бизнес-проекта, состояние корпоративного управления) воздействия. Сделан вывод о том, что приведенные факторы управления бизнес-проектами предприятий характеризуются взаимозависимостью и взаимосвязью, а их влияние дифференцируется в зависимости от определенного временно-пространственного измерения. Доказано, что анализ и мониторинг указанных факторов следует осуществлять комплексно.

Ключевые слова: проект, бизнес-проектирование, предприятие, проектный менеджмент, управление, фактор.

The problem of the enterprise business project management is the focus of attention of many scientists. At the same time, experience proves that in recent years this area of research has become significantly relevant given the need to implement new business projects caused by the dynamism of the operating environment. In any case, it is appropriate to note that the management processes of such business projects are influenced by a number of factors that require careful study. An integrative view of those factors allows you to manage business projects more carefully, to identify their bottlenecks, opportunities, as well as to make more justified management decisions. On the other hand, ignoring the priority of such factors can cause problems in business project management and ultimately lead to significant financial losses. The article considers the factors influencing the business project management processes. It is proposed to distinguish between the direct (definition of goals and objectives of business project management, technological support of business project, competence of business project participants and its stakeholders, type and complexity of business project, resource provision of business project management) and indirect (purposefulness of production and economic activities of the enterprise, the development of the enterprise management system as a whole, the characteristics of the business entity, the interests of stakeholders of the business project, the state of corporate governance) influence factors. It is concluded that the above factors of the enterprise business project management are characterized by interdependence and interconnection; their impact will be differentiated depending on the certain temporal and spatial dimensions. It is established that the level of influence of such factors will differ significantly in each other case of project implementation. As a result, those factors having a critical impact during the implementation of some business projects will have a negligible impact on the implementation of others. It is proved that the analysis of these factors in the business project management of economic entities should be carried out comprehensively, rather than in fragments.

Key words: project, business engineering, enterprise, project management, management, factor.

Постановка проблеми. Проблема управління бізнес-проєктами підприємств перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Водночас, як свідчить практика, за останні роки цей напрям досліджень істотно актуалізувався з огляду на необхідність реалізації нових бізнес-проєктів, спричинених динамізмом середовища функціонування. У будь-якому разі доречно зауважити, що процеси управління такими бізнес-проєктами перебувають під впливом низки чинників, які потребують ретельного вивчення. Комплексне уявлення про них дає змогу ретельніше управляти бізнес-проєктами, виявляти їхні вузькі місця, ідентифікувати можливості, а також ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. З іншого боку, ігнорування

пріоритетних чинників може спричинити проблеми в управлінні бізнес-проєктами й у підсумку призвести до чималих фінансових утрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема виокремлення чинників в економічній науковій літературі не є новою. Зокрема, В.В. Овчарук [1, с. 47–63] ретельно діагностує чинники побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. І.А. Крупенна [2, с. 153–156] виокремлює чинники впливу на формування іміджу компанії на ринку меблів. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств виокремлено у роботі О.О. Маслака, К.О. Дорошкевич та М.М. Вороновської [3, с. 269–274]. До них, зокрема, автори відносять дві групи чинників: ті, що впли-

вають негативно (техніко-економічні, правові, організаційно-управлінські та соціально-психологічні), та ті, що впливають позитивно (форма власності, територіальний чинник, мікросистема інноваційної інфраструктури, глобалізаційні процеси і наявність інноваційних дослідницьких установ).

Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці розглянуто у праці О. Кихтюк [4, с. 152–162]. Р. Лупак, О. Юсипович та Г. Лаба [5, с. 167–171] виокремлюють та характеризують пріоритетні чинники успіху як умову забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У роботі Н.М. Попадинця [6, с. 20–23] наведено основні чинники забезпечення економічної безпеки України. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства представлено у роботі Н.В. Ващенко та Ю.І. Максимовича [7, с. 330–335]. Чинники формування кон'юнктури міжнародного туристичного ринку охарактеризовано у роботі О.М. Вовчанської та Л.О. Іванової [8, с. 157–166].

Окремо слід згадати праці вітчизняних та іноземних науковців, у яких розглядається проблематика виокремлення чинників у межах проєктного менеджменту. Так, зокрема, у роботі К.А. Алексевої та А.М. Пелешчина [9, с. 347–348] виокремлено основні чинники ухвалення проєктних рішень у комерційних web-проєктах, до яких автори відносять фінансові дані клієнта, бюджет проєкту, дані про осіб, що представляють зацікавлені сторони проєкту, стосунки між виконавцем і замовником, специфіку організації клієнта та вимоги до проєкту. В.А. Василевська [10, с. 99–105] характеризує чинники підвищення ефективності управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій.

Зовнішні чинники впливу на процес управління інноваційним проєктом представлено у роботі О.Ф. Присяжнюк та М.Ф. Плотнікової [11, с. 305–307]. До них, зокрема, автори відносять створення інформаційно-консультативних центрів із питань інновацій, удосконалення нормативно-правової бази, удосконалення інфраструктурного забезпечення інноваційних проєктів, створення сприятливих умов для іноземних інвестицій, а також податкове, кредитне стимулювання компанії, які впроваджують реальні інновації.

Т. Янг [12, с. 171–173] за результатами своїх досліджень виокремлює такі критичні чинники успіху бізнес-проєкту (Critical Success Factors – CSFs), як: чітко ідентифіковані цілі проєкту, його засоби і параметри; підтримка та залучення з боку спонсора проєкту; підтримка зв'язку зі стейкхолдерами проєкту, інформування їх про результати реалізації бізнес-проєкту; належним чином сформована проєктна команда; чітко сформований план та сітковий графік проєкту, дієвий поділ завдань та обов'язків; регулярний моніторинг та контроль

ризиків у проєкті; ретельне та термінове звітування щодо перебігу проєкту; ефективна комунікація у бізнес-проєкті; розв'язання найважливіших проблем проєкту на найвищому рівні управління.

Ці та інші напрацювання авторів є вхідною інформаційною базою виокремлення чинників впливу на процеси управління бізнес-проєктами підприємств. Актуалізація цієї проблематики на сучасному етапі пояснюється такими ключовими обставинами:

- розширенням переліку різних груп стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано пов'язані як із бізнес-проєктом, так і з діяльністю підприємства загалом;
- ускладненням і розширенням переліку чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, які впливають на діяльність підприємства загалом і на його бізнес-процеси (це призводить до ускладнення середовища функціонування компанії);
- інтернаціоналізацією бізнесу, що, з одного боку, дає змогу суб'єктам господарювання розширювати горизонти своєї діяльності, а з іншого – висуває до бізнес-процесів та бізнес-проєктів підприємств щораз інші вимоги.

Постановка завдання. Метою дослідження є виокремлення і систематизування чинників впливу на процеси управління бізнес-проєктами підприємств. Причому варто говорити про такі ключові чинники, які пріоритетно пов'язані з бізнес-проєктами та з процесами управління ними. Також доцільно розглянути можливість класифікації зазначених чинників у розрізі чинників прямого й опосередкованого впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попередній аналіз дає змогу зробити висновок про доцільність урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на процеси управління бізнес-проєктами. Це пояснюється передусім тим, що такі чинники мають складну ієрархічну структуру та відкритий характер, а також усебічно дотичні до таких бізнес-проєктів і до процесів управління ними.

За результатами виконаних досліджень до переліку ключових чинників впливу на процеси управління бізнес-проєктами слід віднести такі:

- компетентність учасників бізнес-проєкту та його стейкхолдерів;
- визначеність цілей та завдань управління бізнес-проєктами;
- технологічне забезпечення бізнес-проєкту;
- вид і складність бізнес-проєкту;
- ресурсне забезпечення управління бізнес-проєктом;
- цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства;
- розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом;
- особливості суб'єкта господарювання;

- інтереси стейкхолдерів бізнес-проєкту;
 - стан корпоративного управління.
- Охарактеризуємо їх детальніше.

1. Компетентність учасників бізнес-проєкту та його стейкхолдерів. Як доведено теорією і практикою, ключовим елементом процесів управління бізнес-проєктами підприємств є працівники та рівень їхньої компетентності. Саме вони використовують свої вміння, знання і навички під час планування бізнес-проєкту, організування необхідних робіт, контролювання етапів, закриття проєкту тощо. Працівники формують і реалізують процедури бізнес-проєкту, його методики, інструментарій, а також працюють із документацією. Учасники бізнес-проєкту трансформують його ідею в конкретну матеріальну форму, що створює цінність для організації (наприклад, готові продукти, нові технологічні процеси, управлінські системи, нові бізнес-процеси тощо). Незалежно від виду бізнес-проєкту з ним пов'язано щонайменше два учасники – замовник і виконавець, однак існуючі реалії реалізації того чи іншого бізнес-проєкту зумовлюють необхідність залучення групи працівників, які в межах проєкту виконують різні завдання.

Як визначено у стандартах з управління проєктами [13], основними учасниками проєкту можуть бути (Project Management): керівник (менеджер) проєкту (project manager); замовник проєкту (project customer); спонсор проєкту (project sponsor); виконуюча організація (performing organization); користувач проєкту (user); члени проєктної команди (project team members); проєктний офіс (project management office); впливові особи проєкту (influencers); команда управління проєктом.

Очевидно, що перелік учасників бізнес-проєкту, а також розподіл між ними завдань, функцій та відповідальності залежать передусім від параметрів такого бізнес-проєкту (його складності, масштабності у розрізі компанії, тривалості, ресурсних обмежень тощо). Як свідчить вивчення теорії і практики, ключову роль у виконанні бізнес-проєкту відіграє найчастіше керівник (менеджер) проєкту.

2. Визначеність цілей та завдань управління бізнес-проєктами. Як управління бізнес-проєктами загалом, так і виконання окремих видів робіт в їхніх межах будуть такими, якими вони є означені у відповідних цілях і завданнях, що, своєю чергою, декларуються керівниками підприємства. Ігнорування визначеності цілей та завдань управління бізнес-проєктами може призвести до чималої кількості проблем різного характеру (наприклад, недотримання термінів реалізації бізнес-проєкту, перевитрат ресурсів тощо). Як зазначено у матеріалах [14], успішним бізнес-проєкт буде тоді, коли він буде цілеспрямованим, а його очікувані результати – визначені та описані. На думку авторів цих матеріалів, «цілі та очікувані результати повинні

бути однаково зрозумілими усіма учасниками». Окрім того, у процесі реалізації цілі бізнес-проєктів можуть коригуватися лише незначною мірою. Своєю чергою, В.А. Заренков [15, с. 15] указує на те, що постановка цілей бізнес-проєкту є необхідною умовою його реалізації, адже дає змогу «сконцентрувати зусилля на одному чи декількох його конкретних напрямках». Цей же автор акцентує увагу на тому, що сукупність цілей бізнес-проєкту «зазвичай підпорядкована визначеній ієрархії пріоритетів» [15, с. 15], і на першому рівні слід говорити про існування генеральної цілі бізнес-проєкту, на другому – про необхідні цілі бізнес-проєкту і на третьому – про очікувані такі цілі.

3. Технологічне забезпечення бізнес-проєкту. Управління бізнес-проєктами підприємств пов'язане не лише з людським чинником, а й із відповідним технологічним забезпеченням (програми продукти, ІТ-технології, оргтехніка, доступ до мережі Інтернет, канали зв'язку, управлінські технології проєктного менеджменту тощо). Високий його рівень дає змогу накопичувати всю необхідну інформацію в межах бізнес-проєкту, оперативно здійснювати її трансфер із використанням каналів прямого і зворотного зв'язку, формалізувати знання та процеси, проводити дистанційні перемовини тощо. Належне технологічне забезпечення бізнес-проєкту мінімізуватиме суб'єктивізм учасників під час виконання різних видів робіт.

4. Розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом. Бізнес-проєкти суб'єктів господарювання виконуються у тісному взаємозв'язку із системою менеджменту компанії. Отже, очевидно, що рівень розвитку останньої істотно впливатиме на стан управління бізнес-проєктами. Зокрема, відомо, що бізнес-проєкти більшою чи меншою мірою охоплюють сферу фінансів, постачання, виробництво, маркетинг і логістику, комунікації, управління персоналом, уміння працювати в команді, інфраструктурну підтримку тощо. Якщо на підприємстві напрями робіт у цих сферах є структурованими і нехаотичними, з високим рівнем ймовірності можна буде говорити про впорядкованість аналогічних процесів і під час реалізації бізнес-проєктів. Наприклад, якщо у компанії є розвинутими й ефективними маркетингові технології, то можна буде сподіватися на дієвість і під час маркетингового дослідження нового бізнес-проєкту. Якщо суб'єкт господарювання має налагоджені процеси бюджетування, то значно легше буде формувати бюджет бізнес-проєкту і поєднувати його із системою бюджетування компанії загалом. Якщо на підприємстві функціонує ефективна система управлінського обліку, з високою ймовірністю можна буде говорити про здійснення дієвого оцінювання економічної ефективності бізнес-проєкту. Якщо на підприємстві застосовуються апробовані методи пошуку альтернативних варіантів

управлінських рішень (наприклад, метод Делфі, мозковий штурм тощо), ці ж підходи можуть ураховуватися і під час пошуку альтернатив у межах бізнес-проектів.

5. Інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту. Як відомо з теорії і практики, управління бізнес-проектами підприємств відбувається в середовищі різних груп стейкхолдерів, тобто фізичних чи юридичних осіб, які яким-небудь чином пов'язані з такими бізнес-проектами. Прикладами цих стейкхолдерів можуть бути кредитори, інвестори, постачальники, посередники, засоби масової інформації, громадські організації, місцеві громади, органи державної влади на місцях тощо. Досить часто, навіть не беручи безпосередньої участі в реалізації бізнес-проектів, учасникам проектної команди все ж необхідно враховувати інтереси цих стейкхолдерів. Окрім того, часто окремі стейкхолдери мають змогу певним чином впливати на зміст і перебіг бізнес-проектів (наприклад, виставляючи умови щодо умов надання кредиту, здійснюючи адміністративний вплив, пропонуючи пільгові позики тощо).

6. Особливості суб'єкта господарювання. Результати вивчення теорії і практики свідчать про те, що бізнес-проекти компанії та їхні параметри перебувають у тісній кореляційній залежності з величиною підприємства, етапом його життєвого циклу, сферою економіки, до якої він належить, географічною та товарною структурою його збуту тощо. Впливають на зміст і параметри бізнес-проектів територіальна розгалуженість підрозділів суб'єкта господарювання, а також складність його бізнес-процесів загалом. Наприклад, на малих підприємствах найчастіше немає необхідності впроваджувати складні бізнес-проекти, тоді як у великих компаніях часто це є базовою потребою.

Чим масштабнішою буде діяльність суб'єкта господарювання, тим, за інших рівних умов, будуть складнішими бізнес-проекти, що реалізуватимуться, з позиції планування робіт, маркетингового аналізування, матеріального-технічного забезпечення, бюджетів, звітності, технологічного забезпечення, програмно-інформаційної підтримки, ризиків, потенційних утрат тощо.

7. Цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства. Як свідчить практичний досвід, реалізація бізнес-проектів є необхідною, однак недостатньою умовою розвитку суб'єкта господарювання. Справа в тому, що всі ініціативи компанії, які набувають характеру бізнес-проектів, з одного боку, повинні становити певну цілісність, а з іншого – «вливатися» в наявні бізнес-процеси як із позиції сьогодення, так і з позиції перспективи (стратегічної і тактичної). Якщо підприємство має чітко окреслену візію, місію та стратегію разом зі стратегічними цілями розвитку (і вони є не лише декларативними, а й реальними), тоді й окремі біз-

нес-проекти, й їхній портфель будуть «робити свій внесок» у забезпечення розвитку бізнесу. З огляду на це, часто у науковій літературі поширеним є твердження, згідно з яким бізнес-проекти спрямовані на зміни, які є необхідними для досягнення стратегічних цілей організації [16–20].

8. Ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом. Реалізація будь-якого бізнес-проекту пов'язана з необхідністю залучення із цією метою різних видів ресурсів, зокрема інформаційних, матеріальних, фінансових, трудових тощо. Достатність таких ресурсів є важливою передумовою досягнення цілей бізнес-проектів. Наприклад, матеріальні ресурси пов'язані зі своєчасною поставкою сировини, матеріалів, комплектувальних, технологій тощо для виконання тих чи інших завдань у межах бізнес-проекту (ця ділянка робіт, зокрема, пов'язана з вибором постачальників, укладенням із ними контрактів, використанням лізингу, логістикою, формуванням складських запасів тощо). Фінансування бізнес-проектів може здійснюватися не лише з використанням так званих класичних підходів (нерозподілений прибуток, кредити банків тощо), а й шляхом застосування венчурних технологій, випуску облігацій, емісії акцій та ін. Із персоналом бізнес-проекту пов'язані не лише роботи з його набору і відбору, а й його навчання, мотивування, створення комфортних умов праці тощо.

9. Стан корпоративного управління. Параметри управління бізнес-проектами багато в чому визначаються станом розвитку корпоративного управління в організації. В аналізованому контексті йдеться про:

- корпоративні цінності компанії;
- захист прав акціонерів, інвесторів та інших стейкхолдерів;
- дотримання норм чинного законодавства;
- інформаційну відкритість суб'єкта господарювання;
- чіткий розподіл повноважень та відповідальності між працівниками, підрозділами та рівнями управління;
- структуровану систему бухгалтерської та управлінської звітності;
- формалізовану і структуровану політику мотивування працівників підприємства;
- високі етичні стандарти бізнесу;
- вибудовану структуру ухвалення управлінських рішень;
- інформаційно-комунікаційні зв'язки в межах компанії;
- впорядкування і структурування бізнес-процесів.

Розглядаючи стан корпоративного управління як чинник управління бізнес-проектами підприємств, доцільно наголосити на важливості керівників інституційного рівня управління у всіх цих

процесах та на їхній підтримці проектних ініціатив. За її відсутності навіть попри свою перспективність бізнес-проект може стати неуспішним.

10. Вид і складність бізнес-проекту. Управління бізнес-проектами підприємств значно залежатиме й від виду та складності таких проектів. Як зазначалося вище, бізнес-проекти можуть реалізовуватися у різних напрямках діяльності суб'єкта господарювання і характеризуватися різною масштабістю, а це, своєю чергою, впливатиме на їхні параметри і на процеси управління ними. Наприклад, очевидно, що бізнес-проекти у сільському господарстві, скоріше за все, різнитимуться від бізнес-проектів у банківському секторі чи в машинобудуванні.

Складні бізнес-проекти на відміну від простих зумовлюватимуть необхідність ретельнішого проектного аналізу, складнішої структуризації робіт, більших обсягів ресурсного забезпечення, іншого підходу до формування проектної команди, частішого моніторингу виконання робіт у проекті, ретельнішого управління ризиками бізнес-проекту тощо. Загалом, як свідчить вивчення теорії і практики, бізнес-проекти, що реалізуються в умо-

вах сьогодення, є щораз складнішими як із позиції їхніх технологічних параметрів, так і з позиції кількості завдань, які слід розв'язувати в їхніх межах.

Аналізування виокремлених чинників управління бізнес-проектами підприємств дає змогу сформулювати висновок про доцільність їх поділу на чинники прямого й опосередкованого впливу за класифікаційною ознакою середовища впливу (рис. 1).

Доцільно зробити висновок і про те, що наведені чинники управління бізнес-проектами підприємств характеризуються взаємозалежністю і взаємозв'язком. Окрім того, їхній вплив диференціюватиметься залежно від певного часово-просторового виміру.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у статті розглянуто чинники впливу на процеси управління бізнес-проектами. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого (визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами, технологічне забезпечення бізнес-проекту, компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів, вид і складність бізнес-проекту, ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом) та опосередкованого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту, стан корпоративного управління) впливу на процеси управління бізнес-проектами підприємств.



Рис. 1. Типологія чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами підприємств

Джерело: систематизовано авторами

том) та непрямого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проєкту, стан корпоративного управління) впливу. Доцільно зауважити, що рівень впливу таких чинників істотно різняться у кожному іншому випадку реалізації проєктів. Як наслідок, ті чинники, які мали критичний вплив під час реалізації одних бізнес-проєктів, на реалізацію інших впливатимуть незначною мірою. Аналізування зазначених вище чинників управління бізнес-проєктами суб'єктів господарювання слід здійснювати комплексно, а не фрагментарно (це означає, що такі чинники не слід розглядати як окремі елементи).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Овчарук В.В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів : Галицька видавнича спілка, 2018.
2. Крупенна І.А. Чинники впливу на формування іміджу підприємства на ринку меблів. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Вип. 694–695. С. 153–156.
3. Маслак О.О., Дорошкевич К.О., Вороновська М.М. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 269–274.
4. Кихтюк О. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці. *Психологічні перспективи*. 2019. № 33. С. 152–162.
5. Лупак Р.Л., Юсипович О.І., Лаба Г.Р. Ключові чинники успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 167–171.
6. Попадинець Н.М. Основні чинники забезпечення економічної безпеки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 2. С. 20–23.
7. Ващенко Н.В., Максимович Ю.І. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 330–335.
8. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Кон'юнктура міжнародного туристичного ринку та чинники її формування. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 157–166.
9. Алексєєва К.А., Пелешишин А.М. Застосування неповних і неточних даних в управлінні комерційними веб-проєктами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Інформаційні системи та мережі*. 2014. № 805. С. 345–353.
10. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 1. С. 99–105.
11. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Напрямки удосконалення управління інноваційними проєктами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2013. № 776. С. 303–308.

12. Young T.L. The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures. Kogan Page, London, 2007.

13. Project Management Body of Knowledge. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата звернення: 09.10.2020).

14. Почему проваливаются IT-проекты. URL: https://logistics.ru/9/4/3/i20_34233p0.htm (дата звернення: 18.04.2018).

15. Заренков В.А. Управление проектами. Москва ; Санкт-Петербург : АСВ, 2010.

16. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. Simulating and Reengineering Stress Management System-Analysis of Undesirable Deviations / In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2019. Vol 20. Springer, Cham. P. 311–330.

17. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2019. Vol. 6. № 1. P. 1–12.

18. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol 30. Springer, Cham. P. 161–178.

19. Мельник О.Г., Адамів М.Є., Коць І.І. Теоретичні та прикладні засади управління толінговими операціями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 140–145.

20. Адамів М.Є., Куцин А.Р. Розвиток теоретико-методологічних засад інжинірингової діяльності на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 858. С. 9–15.

REFERENCES:

1. Ovcharuk V. (2018) Systemy administruvannya v upravlinni pidpryyemstvamy: pobudova ta zastosuvannya z urakhuvanniam yevrointehratsiynykh protsesiv [Systems of administration in enterprise management: construction and application taking into account Euro-integration processes]. L'viv: Halyts'ka vydavnycha spilka.
2. Krupenna I. (2014) Chynnyky vplyvu na formuvannya imidzhu pidpryyemstva na rynku mebliv [Factors of influence on formation of enterprise image on the furniture market]. *Naukovyy visnyk Chernivets'koho universytetu*, no. 694–695, pp. 153–156.
3. Maslak O., Doroshkevych K., Voronovs'ka M. (2012) Chynnyky vplyvu na innovatsiynu diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [Factors of influence on innovation activity of industrial enterprises]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, no. 22.8, pp. 269–274.
4. Kykhtyuk O. (2019) Rol' motyvatsiynykh chynnykiv v orhanizatsiyniy povedintsi [Role of motivational factors in organizational behavior]. *Psykhologichni perspektvy*, no. 33, pp. 152–162.

5. Lupak R., Yusypovych O., Laba H. (2019) Klyuchovi chynnyky uspiokhu yak systemna umova zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Key success factors as a system condition to ensure the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyy forum*, no. 2, pp. 167–171.
6. Popadynets' N. (2016) Osnovni chynnyky zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky Ukrainy [Main factors for ensuring economic security of Ukraine]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, no. 2, pp. 20–23.
7. Vashchenko N., Maksymovych Yu. (2013) Chynnyky formuvannya ta efektyvnosti vykorystannya potentsialu oborotnykh aktyviv pidpryyemstva [Factors of formation and efficiency of intangible assets potential use]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 6, pp. 330–335.
8. Vovchans'ka O., Ivanova L. (2019) Kon'yunktura mizhnarodnoho turystychnoho rynku ta chynnyky yiyi formuvannya [Situation on the international tourist market and its formation factors]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, no. 24, pp. 157–166.
9. Alyeksyeyeva K., Peleshchyshyn A. (2014) Zastosuvannya nepovnykh i netochnykh danykh v upravlinni komertsyynomy web-proektamy [Application of incomplete and inaccurate data in commercial web project management]. *Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Seriya «Informatsiyni systemy ta merezhi», no. 805, pp. 345–353.
10. Vasylevs'ka A. (2012) Upravlinnya proektamy pidpryyemstva iz vykorystannyam informatsiynykh tekhnolohiy [Enterprise project management using information technology]. *Visnyk KNTEU*, no. 1, pp. 99–105.
11. Prysyzhnyuk O., Plotnikova, M. (2013) Nap-ryamky udoskonalennya upravlinnya innovatsiynomy proektamy v Ukraini [Areas of innovation project management improvement in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Seriya «Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku», no. 776, pp. 303–308.
12. Young T.L. (2007) *The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures*. Kogan Page, London.
13. Project Management Body of Knowledge. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (accessed 09 October 2020).
14. Pochemu provalivayutsya hr-proekty [Why hr projects fail]. Available at: https://logistics.ru/9/4/3/i20_34233p0.htm (accessed 11 October 2020).
15. Zarenkov V. (2010). *Upravlenie proektami* [Project Management]. Moskva, Sankt-Peterburg: ASV.
16. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. (2019). Simulating and Reengineering Stress Management System-Analysis of Undesirable Deviations / In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 20. Springer, Cham, pp. 311–330.
17. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2019) Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 6, no. 1, pp. 1–12.
18. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2020) Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 30. Springer, Cham, pp. 161–178.
19. Mel'nyk O., Adamiv M., Kots' I. (2018) Teoretychni ta prykladni zasady upravlinnya tolinhovymy operatsiyamy [Theoretical and applied basics of tolling operations management]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 140–145.
20. Adamiv M., Kutsyn A. (2016) Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad inzhynirnyhovy diyal'nosti na pidpryyemstvakh [Development of theoretical and methodological basis of engineering activities at enterprises]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Seriya «Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku», no. 858, pp. 9–15.