

# ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК: 005.93; DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-108-114

Андрєєва Л.О., к.е.н., доцент,  
cherkasova2408@gmail.com

Лисак О.І., к.е.н., доцент,

Тебенко В.М., к.е.н., доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Розглянуто основні етапи управління проектами, його особливості для підприємств торгівлі. Проаналізовано стан управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі Запорізького регіону, визначено пріоритетні напрями їх подальшої інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** проект, управління, інновації, підприємництво, торгівля, конкуренція, ефективність.

**JEL code classification:** O32, O23

Andriieieva L.O., PhD, ass. prof,

Lysak O.I., PhD, ass. prof,

Tebenko V.M., PhD, ass. prof,

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## IMPROVEMENT OF PROJECT MANAGEMENT INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

**Abstract. Formulation of the problem.** Today's changing market environment, in which only all economic entities operate, causes increased competition. This also applies to trade enterprises and encourages them to find ways to improve their efficiency, from working with suppliers and intermediaries to customer service.

**Formulation of the goals of the article.** The objectives of this article are to study the stages of project management; substantiation of recommendations for improving this process for projects of innovative development of trade enterprises in order to increase the economic efficiency of their activities and ensure competitiveness.

The article substantiates the need to improve the management of projects of innovative development of trade enterprises. The basic stages of project management, its features for trade enterprises are considered. The state of management of projects of innovative development of trade enterprises of the Zaporozhe region is analyzed, priority directions of their further innovative activity are determined.

The first place among the directions of innovative activity at the researched enterprises by priority is taken by entering new markets with existing goods. Offering new products (services) and organizational and managerial innovations take second and third place (in terms of the number of responses), respectively. New sources of resources and the introduction of new technologies rank fourth and fifth, respectively.

**Conclusions.** The process of project management of innovative development of trade enterprises involves the implementation of a set of tasks related to the development and implementation of business ideas: determining the need for material, labor, financial, information resources, sources and methods of obtaining them, evaluating the final results of the project, risk, economic efficiency, competitiveness of the idea.

Further, more specific research is needed on the methodology of project management of trade enterprises at each stage, taking into account the practical characteristics of activities and a set of factors of both internal and external environment that directly affect the development of each individual trade entity entrepreneurship.

**Key words:** project, management, innovation, entrepreneurship, trade, competition, efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасні мінливі умови ринкового середовища, в яких функціонують виключно всі суб'єкти господарювання, викликають посилення конкуренції. Це стосується й підприємств сфери торгівлі та стимулює їх до пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності, починаючи з роботи з постачальниками та посередниками, закінчуючи обслуговуванням споживачів.

Прийняті рішення щодо зміцнення конкурентної позиції торговельного підприємства реалізуються у вигляді проектів. Саме від якості управління проектами інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі залежить рівень ефективності підприємницької ідеї.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних і практичних аспектів організації та управління інноваціями на підприємствах торгівлі, а також питання підвищення ефективності торговельної діяльності розглядали такі вчені, як С. Ю. Бут [2], М.С. Молодоженя [3], О.І. Пурський [4], Т. М. Янковець [7] та ін.

Значний внесок у розвиток теорії інновацій зробили такі вітчизняні вчені, як П.П. Борщевський, Д.Ф. Крисанов, Ю.П. Лебединський, О.М. Кудирко, І.О. Совершенна [5], М. Якубовський та ін.

Водночас, вивчення наукової літератури свідчить, що особливості управління проектами у підприємстві сфери торгівлі в умовах поглиблення конкуренції, обмежених фінансових ресурсів та зростаючого ступеня ризику й невизначеності є недостатньо дослідженими, що і зумовило актуальність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Цілями даної статті є дослідження етапів управління проектами; обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення даного процесу для проектів інноваційного розвитку підприємств торгівлі з метою підвищення економічної ефективності їх діяльності та забезпечення конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Проектно-орієнтована інноваційна діяльність представляє проведення тимчасових проектів, які здатні реалізувати завдання підприємства щодо зміцнення його конкурентної позиції, відповідно до сучасних вимог ринку.

З професійної точки зору з управлінням проектом у торговельному підприємстві пов'язують здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення існуючих чи створення нових продукту, послуги, процесу в рамках встановлених бюджету, часу і якості [2].

Актуальними проектами для торговельного підприємства, враховуючи сучасні вимоги ринку, є:

- розробка нового продукту, послуги чи результату;
- здійснення змін в структурі, процесах, персоналі чи стилі організації;
- розробка чи придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи (програмне забезпечення тощо);
- проведення досліджень з подальшою відповідною фіксацією результатів;
- будівництво нових споруд, будівель;
- впровадження, покращення чи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та процедур.

Управління проектом передусім передбачає здійснення основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль) в процесі розробки та реалізації проекту.

Універсальна для різних підприємств і проектів методика управління проектом може змінюватись, залежно від характеристики проекту за основними класифікаційними ознаками (мети, характеру та сфери діяльності, масштабу та розміру, ступеня складності, складу і структури, рівня альтернативності, тривалості проекту), а також новизни та ресурсомісткості проекту.

Пропонуємо до уваги основні етапи управління проектом у торговельному підприємстві.

1. Ініціація проекту – визначення найбільш зацікавлених у розвитку торговельного підприємства осіб (власник або керівник). Тобто ті особи, які мають всі повноваження на прийняття рішень щодо стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Залежно від того, чи є керівник власником підприємства, можуть бути декілька різні цілі функціонування підприємства. Важливо, щоб основною метою і керівника, і власника було отримання максимального розміру прибутку для можливостей розширеного відтво-

рення інтенсивного типу і, як наслідок, збільшення ринкової вартості підприємства з метою зміцнення конкурентної позиції підприємства торгівлі на цільовому ринку.

2. Планування проекту – формування концепції проекту.

На даному етапі формується проектна група (учасники проекту), уточнюються цілі, конкретизуються результати, розподіляються ресурси між роботами проекту (структуризація проекту за трьома рівнями: робоча структура (WBS), організаційна структура (OBS) та витратна (CBS)). Однак, слід зазначити, що враховуючи значний вплив мінливих чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства торгівлі (зниження купівельної спроможності, втрата стратегічних партнерів тощо), важливою є процедура уточнення поставленої мети за засобів її досягнення.

Саме тому виникає необхідність пошуку, розробки й аналізу результативності альтернативних варіантів проектів розвитку торговельного підприємства на підставі визначення критерію оптимальності відповідно до умов функціонування.

3. Організація проекту – конкретизоване визначення кількості та вартості необхідних для реалізації проекту ресурсів, часу реалізації проекту й якості вихідної продукції чи послуг.

Необхідно здійснити деталізацію змісту проекту шляхом побудови внутрішньої та зовнішньої структури управління проектом в залежності від умов його реалізації. Особливу увагу необхідно приділити визначенню собівартості проекту для оцінки його реальної прибутковості з боку ініціатора.

4. Реалізація проекту – виконання проекту з дотримання раніше погодженого організаційного плану, графіку фінансування в межах запланованого бюджету й обсягів залучення необхідних ресурсів.

Саме на цьому етапі чітко відслідковуються професійні якості проектною командою щодо виконання базових функцій управління. З метою виявлення та вирішення поточних проблем рекомендовано ведення реєстру проблем (опис проблеми, дата виявлення, вплив проблеми на проект, заходи щодо усунення, терміни вирішення).

5. Моніторинг проекту – регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проекту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень.

Важливо пам'ятати, що це не зіставлення реальної діяльності з запланованою (контролінг) та не оцінка якості та ефективності проекту.

6. Контроль реалізації проекту – прийняття рішень та дій щодо відхилень фактичних результатів від запланованих.

Основними проектними параметрами для контролю є: роботи, витрати та час реалізації проекту.

Основні блоки системи контролю:

- елементи і об'єкти контролю;
- стандарти, на підставі яких буде здійснено контроль;
- межа відхилення фактичних показників від запланованих;
- частота та глибина контрольних дій;
- процедури щодо здійснення змін у разі необхідності;
- документи та методи контролю;
- відповідальні особи.

Проектна інноваційна діяльність у підприємствах торгівлі, на жаль, зустрічається дуже рідко зазвичай у межах маркетингової діяльності у вигляді використання інструментів маркетингу (акції тощо) або участі підприємств торгівлі у виставковій та ярмарковій діяльності.

Викладачами кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, які беруть участь у науково-технічній підпрограмі на 2016-2020 роки «Розробити науково-методичні основи формування та ефективного розвитку підприємництва в регіоні» (державний реєстраційний номер 0116U002739) Науководослідного інституту стратегії соціально-економічного розвитку АПВ півдня України, проведено анкетування суб'єктів господарювання сфери торгівлі Запорізького регіону.

Анкети містили запитання, що дозволили виявити наявність інноваційної складової в економічному управлінні підприємствами торгівлі. Характеристика респондентів, загальною кількістю 57 суб'єктів сфери торгівлі,

за різними ознаками, представлена в таблиці 1.

Дані таблиці 1 показують, що в дослідженні брали участь підприємства торгівлі з різними організаційно-правовими формами

господарювання, а саме: 37% - товариства з обмеженою відповідальністю, 22% - публічні акціонерні товариства, 28% - приватні підприємства, 13% - приватні акціонерні товариства.

Таблиця 1

### Характеристика респондентів сфери торгівлі

| Ознака   | Показник, % |
|--|-------------|
| Організаційно-правова форма:                                     | 100         |
| - ТОВ  | 37          |
| - Публічні АТ  | 22          |
| - ПП   | 28          |
| - Приватні АТ  | 13          |
| Місцезнаходження:  | 100         |
| - Обласний центр   | 47          |
| - Районні центри   | 39          |
| - Інші населені пункти   | 14          |
| Посада:  | 100         |
| - Генеральні директори підприємств                               | 20          |
| - Головні бухгалтери і фінансові директори                       | 45          |
| - Представники інших ланок управлінського персоналу підприємства | 35          |

Джерело: власні узагальнення авторів

47% респондентів ведуть діяльність та зареєстровані у обласному центрі (м. Запоріжжя), 39% - в районних центрах, решта – в інших населених пунктах регіону.

Серед опитуваних осіб 20% займають посаду генерального директора торговельного підприємства, 45% - головні бухгалтери і

фінансові директори, 35% - представники інших ланок управлінського персоналу підприємства.

Результати дослідження організації проектної діяльності на досліджуваних підприємствах представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

### Характеристика організації проектної діяльності підприємств

| Питання анкети                            | Кількість респондентів | Питома вага респондентів у загальній кількості опитуваних, % |
|---|------------------------|--|
| Чи існує відділ розвитку на підприємстві? |                        |  |
| 1. Так                                    | 24                     | 42   |
| 2. Ні                                     | 33                     | 58   |
| Відділ розвитку має тимчасовий характер?  |                        |  |
| 1. Так                                    | 9                      | 16   |
| 2. Ні                                     | 15                     | 26   |
| 3. Не створюється взагалі                 | 33                     | 58   |

Джерело: власні узагальнення авторів

Аналіз результатів анкетування на предмет наявності організації проектної діяльності на досліджуваних підприємствах показав, що значна частина досліджуваних підприємств взагалі не має відділу розвитку (33 підприємства), а це 58% досліджуваної сукупності. Решта підприємств має у своїй організаційній структурі такий відділ (24 підпри-

ємства). При цьому, 26% з них працюють на постійній основі (15 підприємств), решта (9 підприємств) – створюються на період розробки та реалізації інноваційних проектів.

Результат дослідження щодо визначення суб'єктів ініціювання або відбору ідей напрямів розвитку підприємства представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Перелік суб'єктів ініціювання або відбору ідей напрямів розвитку**

| Суб'єкт прийняття рішення                     | Кількість | Питома вага у загальній кількості, % |
|---|-----------|--------------------------------------|
| 1. Власник                                    | 16        | 28,1                                 |
| 2. Директор                                   | 14        | 24,6                                 |
| 3. Бухгалтер, економіст                       | 4         | 7,0                                  |
| 4. Менеджер проекту                           | 7         | 12,3                                 |
| 5. Проектне управління (на чолі з керівником) | 6         | 10,5                                 |
| 6. Відділ розвитку                            | 7         | 12,3                                 |
| 7. Інше                                       | 2         | 3,5                                  |
| Разом   | 57        | 100                                  |

Джерело: власні узагальнення авторів

Дані таблиці 3 показують, що найбільша кількість випадків, щодо ініціювання або відбору ідей напрямів розвитку, припадає на власника (28,1%). Директори підприємств ініціюють таку діяльність у 14 випадках, що складає 24,6%. Менеджери проектів або створенні відділи розвитку на базі підприємства мають наступне місце серед ініціаторів (12,3% кожні). Проектне управління (на чолі з керівником) та бухгалтери-економісти зустрічаються у даній ролі найменше, а саме 10,5% та 7% відповідно.

В цілому, в результаті дослідження встановлено, що керівництво значної кількості

підприємств визнають велике значення розробки та реалізації проектів інноваційного розвитку для зміцнення конкурентної позиції суб'єктів господарювання, на чолі яких вони є. Саме тому, з метою підвищення результативності та ефективності впровадження проектів розвитку, передбачені різні способи стимулювання персоналу, що залучений до цього процесу.

Способи стимулювання ефективності впровадження проектів розвитку на досліджених підприємствах сфери торгівлі представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

**Перелік способів стимулювання ефективності впровадження проектів розвитку**

| Спосіб стимулювання    | Кількість | Питома вага у загальній кількості, % |
|------------------------|-----------|--------------------------------------|
| 1. Матеріальне         | 19        | 33,3                                 |
| 2. Грамоти, нагороди   | 7         | 12,3                                 |
| 3. Соціальні блага     | 6         | 10,5                                 |
| 4. Кар'єрне зростання  | 14        | 24,6                                 |
| 5. Все вище перелічене | 10        | 17,5                                 |
| 6. Не стимулюється     | 1         | 1,8                                  |
| Разом                  | 57        | 100                                  |

Джерело: власні узагальнення авторів

Аналіз результатів таблиці 4 показав, що у більшості випадків (19 підприємств, що складає 33,3%) використовується матеріальне стимулювання працівників; кар'єрне зростання посідає другу позицію у виборці (14 підприємств – 24,6%). Різні способи стимулювання використовуються на 10 досліджуваних підприємствах (17,5%). І лише на одному підприємстві з вибірки стимулювання відсутнє.

Важливим моментом інноваційної діяльності будь-якого суб'єкту господарювання є проведення відповідних розрахунків, які б надавали підґрунтя щодо доцільності та економічної обґрунтованості напрямів його розвитку.

В таблиці 5 представлено документи, які використовуються респондентами в процесі розробки та реалізації проектів інноваційного розвитку.

Таблиця 5

**Перелік документального забезпечення обґрунтування ефективності та доцільності реалізації проектів інноваційного розвитку**

| Документ                                  | Кількість | Питома вага у загальній кількості, % |
|---|-----------|--------------------------------------|
| 1. Бізнес-план                            | 20        | 35,1                                 |
| 2. Техніко-економічне обґрунтування       | 14        | 24,6                                 |
| 3. Економічне обґрунтування               | 9         | 15,8                                 |
| 4. Організаційно-економічне обґрунтування | 5         | 8,8                                  |
| 5. Немає документа                        | 9         | 15,8                                 |
| Разом                                     | 57        | 100                                  |

Джерело: власні узагальнення авторів

Найбільшу питому вагу серед проектною документації займають бізнес-плани (35,1%). Техніко-економічне обґрунтування використовується на 14 підприємствах сукупності (24,6%), економічне обґрунтування – 9 підприємств (15,8%), організаційно-економічне обґрунтування – 5 підприємств (8,8%). Слід зазначити, що назви обґрунтувань відображають специфіку проектів. Тільки 9 з 57 підприємств (15,8%) не мають документа, який містить обґрунтування доцільності нововведення.

В процесі дослідження виявлено, що не на всіх підприємствах специфіка документів усвідомлюється фахівцями. Крім того, в якості показників, що характеризують іннова-

ційний розвиток підприємства, визначають товарооборот, чистий дохід, чистий прибуток, ліквідність підприємства. Існуючий стан рівня кваліфікації персоналу з точки зору управління проектами інноваційного розвитку підприємств вимагає вдосконалення для підвищення ефективності їх функціонування та отримання балансу між інтересами власників і споживачів.

Інноваційна діяльність потребує реального фінансового інвестування, що націлене на розширене відтворення. В таблиці 6 представлено напрями інноваційної діяльності на досліджуваних підприємствах за пріоритетністю.

Таблиця 6

**Ранжирування напрямів інноваційної діяльності за пріоритетністю**

| Напрямок інноваційної діяльності        | Місце |
|---|-------|
| Вихід на нові ринки                     | I     |
| Пропонування нових товарів/послуг       | II    |
| Організаційні та управлінські інновації | III   |
| Нові джерела ресурсів                   | IV    |
| Впровадження нових технологій           | V     |

Джерело: власні узагальнення авторів

Перше місце серед напрямів інноваційного діяльності на досліджуваних підприємствах за пріоритетністю займає вихід на нові ринки з існуючим товарами. Пропонування нових товарів (послуг) та організаційні й управлінські інновації займають друге та третє місце (за кількістю відповідей) відповідно. Нові джерела ресурсів та впровадження нових технологій займають четверте та п'яте місце відповідно.

Така думка практиків. А завдання науковців – на підставі досліджень розробити теоретико-методичні положення щодо управ-

ління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі та сприяти їх впровадженню у практичну діяльність з метою зміцнення їх конкурентоспроможності на українському та світовому ринках.

**Висновки.** Процес управління проектом інноваційного розвитку підприємств торгівлі передбачає виконання комплексу завдань, що пов'язані з розробкою та реалізацією підприємницької ідеї: визначення потреби в матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсах, джерел та способів їх отримання, оцінювання кінцевих результатів

реалізації проекту, ризикованості, економічної ефективності, конкурентоспроможності ідеї.

Подальшого, більш конкретного дослідження потребує методика управління проектами підприємств торгівлі на кожному ета-

пі, враховуючи практичні особливості видів діяльності та набір чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на розвиток кожного окремого суб'єкту торговельного підприємства.

#### Список літератури:

1. Андреева Л.О., Лисак О.І. Проблеми та перспективи експорту аграрної продукції України / Л.О. Андреева, О.І. Лисак // *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. - 2017. - Vol. 3, № 1. - С. 139-151.
2. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торгових підприємств / С. Ю. Бут // *Бізнес-Інформ*, 2012. – № 11. – С. 172-178.
3. Молодоженя М.С. Стан та проблеми економічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах / М.С. Молодоженя // *Бізнес-інформ*. – 2015. – № 6 (449). – С. 97–102.
4. Пурський О. І. Система управління проектами торговельного підприємства / О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О. Василевська // *Вісник КНТЕУ*, 2012. – № 10. – С. 78-82.
5. Совершенна І.О. Розвиток інноваційної діяльності в Україні (Аналіз за європейською методологією) / І.О. Совершенна, І.М. Мінний // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 7. – С. 254-259
6. Тебенко В.М. Розвиток інноваційного підприємництва / В.М. Тебенко // *Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції: «Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування» ТДАТУ*, 2019 р. - С. 34-37.
7. Янковець Т. М. Оцінка ефективності інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання/ Т. М. Янковець, А. М. Прокоф'єва // *Миколаївський університет ім. В. О. Сухомлинського*, 2015. – № 5. – С. 657-661.
8. Block J., Gruber M., Petty J. Towards an Improved Understanding of the Antecedents of Business Planning: A Knowledge-based Perspective // *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings. United States Association for Small Business and Entrepreneurship*, 2016. URL: <https://www.highbeam.com/doc/1P3-3991674591.html>
9. Chomiak O. Special Strategies for the Same Situations (How to Save Efficiency in terms of The Instability and the Uncertainty). *Companion*. 2014. Vol. 17–20. P. 35–38.
10. Hossenlopp R. *Organizational project management: Linking strategy and projects* / R. Hossenlopp. – Management Projects Inc. , 2010. – 194 p.
11. Roberts P. *Effective project management* / P. Roberts. – London – Philadelphia – New Delhi: Kogan Pages Ltd., 2012. – 294 p.

#### References:

1. Andriieva L.O., Lysak O.I. (2017) Problemy ta perspektyvy eksportu ahrarnoi produktsii Ukrainy. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. Vol. 3, № 1, pp. 139-151.
2. But S.Yu. (2012) Upravlinnia proektamy innovatsiinoho rozvytku torhovykh pidpriumstv. *Biznes-Inform*, № 11, pp. 172-178.
3. Molodozhenia M.S. (2015) Stan ta problemy ekonomichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na pidpriumstvakh. *Biznes-inform*, № 6 (449), pp. 97–102.
4. Purskyi O.I., Kharchenko O.A., Vasylevska A.O. (2012) Systema upravlinnia proektamy torhovelnogo pidpriumstva. *Visnyk KNTEU*, № 10, pp. 78-82.
5. Sovershenna I.O., Minnyi I.M. (2012) Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v Ukraini (Analiz za yevropeiskoiu metodolohiieiu). *Innovatsiina ekonomika*, № 7, pp. 254-259
6. Tebenko V.M. (2019) Rozvytok innovatsiinoho pidpriumnytstva. Tezy dopovidei II mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii: «Sotsialno-ekonomichni problemy rozvytku biznesu ta mistsevoho samovriaduvannia» TDATU, pp. 34-37.
7. Iankovets T.M., Prokofieva A.M. (2015) Otsinka efektyvnosti innovatsiinykh proektiv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Mykolaivskiy universytet im. V.O. Sukhomlynskoho*, № 5, pp. 657-661.
8. Block J., Gruber M., Petty J. (2016) Towards an Improved Understanding of the Antecedents of Business Planning: A Knowledge-based Perspective. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings. United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. URL: <https://www.highbeam.com/doc/1P3-3991674591.html>
9. Chomiak O. (2014) Special Strategies for the Same Situations (How to Save Efficiency in terms of The Instability and the Uncertainty). *Companion*. Vol. 17–20, pp. 35–38.
10. Hossenlopp R. (2010) *Organizational project management: Linking strategy and projects*. *Management Projects Inc*, 194 p.
11. Roberts P. (2012) *Effective project management*. *London – Philadelphia – New Delhi: Kogan Pages Ltd.*, 294 p.