

Заславська Катерина Анатоліївна,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Заславський Володимир Ілліч,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Zaslavska Kateryna,
Associate Professor of the Entrepreneurship
and Trade Department, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-1323-6325>
Zaslavskiy Volodymyr,
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH AS A TOOL FOR ENSURING FLEXIBILITY AND ADAPTABILITY OF BUSINESS STRUCTURES IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Заславська К. А., Заславський В. І. Запровадження
проектного підходу як інструменту забезпечення
гнучкості та адаптивності підприємств у
турбулентному середовищі. *Український журнал
прикладної економіки та техніки*.
2024. Том 9. № 3. С. 181 – 185.

Zaslavska K., Zaslavskiy V. Implementation of the
project approach as a tool for ensuring flexibility and
adaptability of business structures in a turbulent
environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics
and Technology*.
2024. Volume 9. № 3, pp. 181 – 185.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентними змінами, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління бізнесом. Традиційні методи управління, спрямовані на стабільність, часто не здатні забезпечити гнучкість та адаптивність, необхідні для виживання підприємств у турбулентних умовах. У статті обґрунтовується роль проектного підходу як ефективного інструменту для підвищення здатності організацій оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати ризики та підвищувати ефективність управлінських процесів. Проведений аналіз показує, що проектний підхід сприяє підвищенню організаційної гнучкості, розвитку інновацій та оптимізації ресурсів, що є ключовими чинниками успішного функціонування підприємств у нестабільних ринкових умовах. Проте впровадження цього підходу супроводжується викликами, такими як опір змінам та складнощі координації проєктів. У статті також розглядаються різні моделі управління проєктами, включаючи гібридні підходи, що поєднують переваги традиційних та гнучких методологій. Висновки підкреслюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію проектного підходу з іншими управлінськими інструментами та на вивчення впливу корпоративної культури на успішність його впровадження.

Ключові слова: проєкт, проектний підхід, підприємництво, адаптивність, гнучкість, гібридні проєктні моделі, турбулентне середовище.

Introducing a project approach as a tool for ensuring the flexibility and adaptability of enterprises in a turbulent market environment is necessary for increasing business sustainability. The project approach allows enterprises to adapt to changes faster, reduce risks, and improve management efficiency. The modern market environment is characterized by high levels of uncertainty and turbulent change, necessitating the search for new business management approaches. Traditional management methods, focused on stability, often need to provide the flexibility and adaptability required for enterprises to survive in turbulent conditions. This article substantiates the role of the project-based approach as an effective tool for enhancing organizations' ability to respond quickly to changes in the external environment, reduce risks, and improve management efficiency. The analysis demonstrates that the project-based approach promotes organizational flexibility, fosters innovation, and optimizes resource allocation — critical factors for the successful operation of enterprises in unstable market conditions. However, implementing this approach is accompanied by challenges, such as resistance to change and difficulties in project coordination. The article also explores various project management models, including hybrid approaches that combine the strengths of traditional and agile methodologies. The conclusions emphasize the need for further research focused on integrating the project-based approach with other management tools and studying the impact of corporate culture on the success of its implementation. The application of various models within the project approach framework allows organizations to respond more effectively to the challenges of the turbulent market, combining stability and predictability with the necessary flexibility and adaptability.

Keywords: project, project-based approach, entrepreneurship, adaptability, flexibility, hybrid project models, turbulent environment.

Вступ

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності та постійними змінами, що обумовлюють турбулентність і зростання ризиків для підприємств. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та швидких змін у вимогах споживачів бізнеси змушені шукати нові підходи до управління та адаптації. Традиційні методи управління, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення гнучкості та адаптивності, необхідних для виживання та процвітання в турбулентному середовищі. Проектний підхід, який передбачає гнучке управління змінами та орієнтацію на досягнення конкретних результатів, стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та адаптивності підприємств.

Останні дослідження підтверджують значний вплив проєктного підходу на здатність підприємств адаптуватися до змінних умов ринку. Дослідники акцентують увагу на кількох ключових аспектах. Одні автори [1; 2; 12] зосереджуються на аналізі турбулентного середовища та його впливу на бізнес, досліджуючи, як зміни у зовнішньому середовищі, включаючи економічні, політичні та технологічні фактори, впливають на стійкість і функціонування підприємств. Інші дослідження [4; 9; 15] присвячені розвитку проєктного підходу, розглядаючи його еволюцію та роль у сучасному управлінні, що дозволяє організаціям ефективніше використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Особливу увагу наразі приділяють впровадженню гнучких методологій проєктного управління, або Agile трансформації. Водночас важливе місце займають дослідження, що вивчають поняття адаптивності та гнучкості як необхідних умов виживання у турбулентному середовищі [8; 10; 18]. У цих роботах підкреслюється критична роль проєктного підходу у підвищенні здатності підприємств оперативно реагувати на зміни, забезпечуючи їхню стійкість і конкурентоспроможність. Усі ці напрями досліджень відображають комплексний підхід до розуміння ролі проєктного підходу в сучасному управлінні та його значущість для успішного функціонування підприємств в умовах нестабільності та швидких змін.

Згідно з дослідженням [2], криза COVID-19 спричинила зміни в пріоритетах бізнес-цілей, надавши перевагу стійкості бізнесу над ефективністю, продуктивністю та критеріями глобальної результативності.

У дослідженні Szajczyk M. & Krzepicka A. [15] визначено, що сталий проєктний менеджмент є важливим інструментом для підвищення успішності організацій, оскільки він не лише зменшує витрати та збільшує можливості, але й є необхідною умовою адаптації підприємств до глобальних викликів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у турбулентному середовищі. До того ж сучасні проєкти мають враховувати та ефективно інтегрувати три основні виміри сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний. Необхідно переосмислити традиційний підхід до реалізації проєктів, який здебільшого орієнтувався на досягнення економічної вигоди.

Однак більшість досліджень не повністю охоплюють питання комплексного впровадження проєктного підходу як ключового інструменту для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному середовищі. Ця стаття спрямована на вирішення цих прогалин шляхом аналізу сучасних тенденцій і практик.

Формулювання цілей статті

Основною метою статті є обґрунтування ролі проєктного підходу у забезпеченні здатності організацій оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшувати ризики та підвищувати ефективність управлінських процесів з урахуванням умов турбулентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Турбулентне ринкове середовище, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, вимагає від підприємств нових підходів до управління та адаптації. Неочікувані бізнес-виклики, що вимагають швидких реакцій, стали новою нормою для організацій [16]. Бізнес давно змушений адаптуватися до впливу економічних циклів. Тепер же їм доводиться стикатися не лише з циклами, а й зі справжніми бурями. Ці «шторми» з'являються раптово, незалежно від злетів та падінь загальної економіки. За даними AlixPartners [1], 61% керівників провідних компаній стурбовані тим, що їхні компанії не зможуть впоратися з такими викликами.

Динамічні світи створюють цілий спектр викликів, починаючи від опору змінам і невизначеності та закінчуючи необхідністю постійного навчання й адаптивності [12]. При цьому гнучкість (Agile) характеризується здатністю до швидких і раптових змін – «швидко та легко адаптуватися», згідно з визначенням Cambridge English Dictionary [5]. Водночас адаптивність визначається як здатність змінюватися для відповідності до різних обставин, що не завжди передбачає оперативність або простоту у здійсненні змін.

За даними Forbes [8], організаційна гнучкість визначається як здатність і настанова компанії, що дозволяють їй адаптуватися, відновлюватися та досягати успіху в умовах швидких змін.

Пріоритетність організаційної гнучкості стала актуальною через постійне збільшення частоти виникнення різних бізнесових перешкод та викликів [10]. Останні роки принесли значні зміни, які суттєво вплинули на бізнес-середовище. Пандемія COVID-19 змусила компанії адаптуватися до нових умов і переглянути свої стратегії, а поява нових руйнівних технологій змінила правила гри на ринку [2]. Додатково, війна в Україні викликала серйозні геополітичні та економічні наслідки, що посилює нестабільність у глобальному масштабі. Крім того, загроза економічної рецесії змушує організації бути готовими до непередбачуваних змін. Усі ці фактори створюють серйозні виклики для бізнесу, змушуючи організації постійно адаптуватися і вдосконалювати свою здатність швидко реагувати на нові умови.

У цифрову епоху з'являтимуться різні підходи, моделі та рішення, спрямовані на використання нових можливостей і управління ризиками, що виникають [18]. Проте неможливо точно передбачити, які з них виявляться особливо ефективними. І можна з упевненістю сказати, що не існує й ніколи не буде «ідеального» управлінського рішення. Натомість ефективними будуть ті підходи, що поєднуються і відповідають конкретному контексту та часовим рамкам. Але з часом вони можуть втратити свою актуальність і потребуватимуть змін. Традиційні управлінські практики, орієнтовані на довгострокове планування та стабільність, часто виявляються неефективними в умовах постійних змін. Це зумовлює необхідність запровадження більш гнучких і адаптивних методів управління, одним із яких є проєктний підхід.

Проектний підхід являє собою систему управління, спрямовану на досягнення конкретних цілей у встановлені строки з максимально ефективним використанням наявних можливостей. Він включає методи реструктуризації управлінських процесів і адаптацію спеціалізованих технік для забезпечення покращеного контролю та оптимізації використання доступних ресурсів [9].

Відомий фахівець у галузі управління виробництвом Вільям Дж. Стивенсон [14] підкреслює, що проектний підхід дозволяє організації зосередити увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні обмеженого комплексу завдань у суворо визначених часових і бюджетних рамках.

Проектний підхід має кілька ключових особливостей, які роблять його ефективним інструментом для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному середовищі.

1. Проектний підхід сприяє підвищенню гнучкості організації, забезпечуючи можливість швидкого прийняття рішень та оперативної реакції на зовнішні зміни. Завдяки розподілу роботи на окремі проекти з чітко визначеними цілями та часовими рамками організації здатні ефективніше адаптуватися до непередбачуваних умов ринку. Гнучкість у прийнятті рішень сприяє більш ефективному управлінню ризиками та зменшує негативні наслідки, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

2. Проектний підхід стимулює розвиток креативності та інновацій, що є надзвичайно важливими для адаптації до нових викликів. Завдяки реалізації проектів співробітники отримують можливість працювати в крос-функціональних командах, де обмін знаннями та досвідом сприяє генерації нових ідей. Такий підхід дозволяє швидко втілювати інновації, що є ключовим фактором успіху в умовах постійних змін.

3. Проектний підхід забезпечує більш ефективний розподіл та перерозподіл ресурсів, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміну пріоритетів. Завдяки ретельному плануванню ресурсів для кожного проекту, організації можуть уникнути перевантаження одних відділів та недостатнього забезпечення інших. Це забезпечує оптимальне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів відповідно до актуальних потреб.

Реальні приклади демонструють успішне застосування проектного підходу в умовах турбулентності. Наприклад, компанія Spotify впровадила гнучкі методології управління проектами, що дозволило їй швидко адаптуватися до змін на ринку музичних сервісів [3]. Інший приклад – Microsoft, яка завдяки переходу на проектний підхід змогла значно прискорити розробку програмного забезпечення та ефективніше реагувати на потреби споживачів.

Проте впровадження проектного підходу супроводжується низкою викликів та обмежень, які необхідно враховувати для досягнення максимальної ефективності.

Однією з основних перешкод є потенційний опір змінам з боку співробітників організації. Дослідження показують, що близько 70% змінних ініціатив зазнають невдачі через людський фактор, включаючи недостатню комунікацію та відсутність залученості персоналу [11]. Зміни в управлінській структурі можуть викликати почуття тривоги та невизначеності, що може призвести до зниження продуктивності та мотивації персоналу. Для успішного подолання цього виклику важливо здійснювати активне управління змінами, яке включає ефективну комунікацію, навчання та залучення співробітників до процесу трансформації.

Координація численних проектів, особливо в масштабних організаціях, є ще одним значним викликом. Дослідження показують, що великі організації, які реалізують одночасно велику кількість проектів, стикаються з проблемами координації, що призводить до 15–20% затримок у виконанні проектів через неузгодженість дій та конфлікти ресурсів [13]. Існує необхідність в ефективному управлінні ресурсами, комунікаціями та залежностями між проектами, оскільки недостатня координація може призвести до дублювання зусиль, конфліктів ресурсів та затримок у виконанні проектів. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління проектами та посилювати ролі проектних менеджерів.

Надмірна залежність від проектного підходу також може мати негативні наслідки. Зокрема, дослідження свідчать, що у 35% компаній, які дуже активно орієнтуються на проектну діяльність, спостерігається зниження загальної операційної ефективності через фрагментацію зусиль та втрату стратегічного бачення [20]. Для уникнення цих ризиків важливо підтримувати баланс між проектною діяльністю та іншими формами управління, забезпечуючи таким чином стабільність і довгострокову ефективність організації.

Ці аспекти мають бути враховані під час впровадження проектного підходу з метою максимізації його переваг та мінімізації потенційних обмежень.

У межах проектного підходу існує значна кількість управлінських моделей, кожна з яких має свої специфічні переваги та може бути застосована залежно від особливостей конкретного проекту. Серед найбільш відомих та широко використовуваних моделей вирізняються водоспадна модель (Waterfall) та гнучка методологія (Agile).

Водоспадна модель, відома також як каскадна, передбачає послідовне виконання етапів проекту, при цьому кожен етап має бути завершений перед початком наступного. Цей підхід дозволяє чітко структурувати процес розробки, що є особливо корисним у випадках, коли вимоги до кінцевого продукту визначені з самого початку та залишаються стабільними протягом усього циклу реалізації. Однак обмеженою гнучкістю цього підходу є його недоліки у випадках, коли під час реалізації проекту виникають непередбачені зміни або нові вимоги.

На противагу цьому, гнучка методологія (Agile) спрямована на забезпечення високої адаптивності та швидкого реагування на зміни [18]. У межах Agile проект поділяється на короткі цикли (спринти), що

дозволяє здійснювати постійне коригування процесу відповідно до зворотного зв'язку та нових вимог. Такий підхід забезпечує високу гнучкість, проте потребує тісної взаємодії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також постійної готовності до змін.

Не зважаючи на популярність моделі Agile, яка здобула широке визнання за свою здатність підвищувати адаптивність, швидкість реагування та ефективність організацій, в умовах сучасного турбулентного бізнес-середовища виникає необхідність у більш гнучкому та практичному підході до її впровадження. Концепція «прагматичного Agile» з'явилася як відповідь на виклики, з якими стикаються організації сьогодні [19]. Вона підкреслює важливість гнучкого, орієнтованого на цінності підходу до впровадження Agile, який адаптується до конкретного контексту та цілей окремих команд.

Прагматичний Agile передбачає комбінацію практичних стратегій, таких як адаптивні підходи до Agile, обґрунтоване прийняття рішень щодо ризиків, поступовий прогрес та колаборативне лідерство. Це означає зосередження на створенні цінності, а не на суворому дотриманні ритуалів та теоретичних принципів [6]. Це дозволяє організаціям ефективно орієнтуватися в умовах складності та досягати стійкого успіху в умовах невизначеності. Такий підхід сприяє адаптивності і стійкості, що дозволяє їм успішно функціонувати в умовах змін та турбулентності.

В умовах сучасного ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем турбулентності, з'являються також нові підходи до управління проектами, що поєднують переваги як водоспадної, так і гнучкої методологій. Такі підходи називаються гібридними моделями. Гібридні моделі управління проектами, такі як FLEKS Hybrid Model, розроблена Хеліо Костою, або PRISM, створена GPM у 2013 році, дозволяють інтегрувати передбачуваність і структуру водоспадної моделі з гнучкістю та адаптивністю Agile.

Зокрема, FLEKS є гнучкою гібридною моделлю, яка дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи безперервний потік створення вартості [7]. Ця модель пропонує організаційні процеси, які підтримують як структурований, так і адаптивний підхід до управління проектами, забезпечуючи одночасно стабільність і гнучкість.

Таким чином, застосування різних моделей у рамках проектного підходу дозволяє організаціям більш ефективно відповідати на виклики турбулентного ринку, комбінуючи стабільність і передбачуваність з необхідною гнучкістю та адаптивністю.

Сучасні підприємства стикаються з постійними змінами та викликами, тому необхідність застосування проектного підходу та його трансформація з традиційного, який переважно фокусується на досягненні економічних результатів, стає все більш очевидною. Для того щоб зберегти конкурентоспроможність і стійкість у мінливому середовищі, необхідно знайти баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Це завдання може бути складним, але воно є критично важливим для досягнення довгострокового успіху і здатності підприємств адаптуватися до нових умов і викликів. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що проектний підхід є ключовим інструментом для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному ринковому середовищі. Він дозволяє бізнесам не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін, забезпечуючи стабільність основних процесів та одночасно впроваджуючи інновації. Це водночас підвищує конкурентоспроможність підприємства та його здатність до довгострокового розвитку навіть у складних умовах.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Запровадження проектного підходу як інструменту забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному ринковому середовищі є необхідним кроком для підвищення стійкості бізнесу. Проектний підхід дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, знижувати ризики та покращувати ефективність управління. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці нових методів інтеграції проектного підходу з іншими управлінськими інструментами, а також на вивченні впливу корпоративної культури на успішність його впровадження.

Література

1. 2024 Alix Partners Disruption Index. URL: <https://disruption.alixpartners.com/#group-section-A-world-disrupted-GmH81yMnK4>.
2. Ajili W., Ben S. COVID-19 and Resilience in Business and Management Research. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2021. № 24(3). P. 1-9.
3. Al Farabi H. Case Study | Spotify: Changing the Tune of the Music Industry. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-spotify-changing-tune-music-industry-hossain-al-farabi/>.
4. Cabeças A. Evolution of Project Management in the Digital Economy. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review. Revista Internacional de Tecnologia, Ciencia y Sociedad*. 2022. № 11(2). <https://doi.org/10.37467/gkarevtechno.v11.3233>.
5. Cambridge English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/>.
6. Cascante K. The Value of Pragmatic Agile Development. 2021. URL: <https://gorillalogic.com/blog/the-value-of-pragmatic-agile-development-interview-with-scrum-master-kenneth-cascante#>.
7. Fleks model. URL: <https://fleksmodel.com/fleks-model/>.
8. Hall B. Building Strategic Agility: Navigating Challenges with Strength and Agility. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/21/building-strategic-agility-navigating-challenges-with-strength-and-agility/>.
9. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 2021. John Wiley & Sons, Incorporated.
10. Luuk van Hees. Organizational Agility. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-agility-luuk-van-hees>.

11. Robinson H. Why do most transformations fail? McKinsey&Company. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson#/>.
12. Salun M., Zaslavska K. Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *University of Lubliana Socratic Lectures 10*. 2024. P. 185-189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>.
13. Sokolova V. Managing Resources in a Multi-Project Environment: Common Challenges and Ways to Solve Them. 2023. URL: <https://www.epicflow.com/blog/managing-resources-in-a-multi-project-environment-common-challenges-and-ways-to-solve-them/>.
14. Stevenson W. Production Operations Management 6th Edition. Richard d Irwin, 2006.
15. Szajczyk M., Krzepicka A. Reshaping project management towards sustainable development-methodologies and standards. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 2023. № 61(134). P. 55-64.
16. The State of Organizations. 2023. Mckinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>.
17. Walker D., Lloyd-Walker B. Rethinking project management: Its influence on papers published in the international journal of managing projects in business. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2016. DOI: <https://doi.org/9.716-743.10.1108/IJMPB-12-2015-0121>.
18. Wiraeus D., Creelman J. Agile Strategy Management in the Digital Age. Springer. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5_1.
19. Zaslavska K., Salun M. Navigating turbulent times with pragmatic Agile. Information technologies and management. International scientific conference. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 217 p.
20. White D., Patton J. Closing the strategic vision/implementation gap. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, 2002. PA: Project Management Institute.

References

1. 2024 Alix Partners Disruption Index. Available at: <https://disruption.alixpartners.com/#group-section-A-world-disrupted-GmH81yMnK4>.
2. Ajili, W., Ben, S. (2021). «COVID-19 and Resilience in Business and Management Research». *Journal of Entrepreneurship Education*. № 24(3). pp. 1-9.
3. Al Farabi, H. (2023). Case Study | Spotify: Changing the Tune of the Music Industry. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-spotify-changing-tune-music-industry-hossain-al-farabi/>.
4. Cabeças, A. (2022). «Evolution of Project Management in the Digital Economy. TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review». *Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*. № 11(2). <https://doi.org/10.37467/gkarevtechno.v11.3233>.
5. Cambridge English Dictionary. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/>.
6. Cascante, K. (2021). The Value of Pragmatic Agile Development. Available at: <https://gorillalogic.com/blog/the-value-of-pragmatic-agile-development-interview-with-scrum-master-kenneth-cascante#>.
7. Fleks model. Available at: <https://fleksmodel.com/fleks-model/>.
8. Hall, B. (2023). Building Strategic Agility: Navigating Challenges with Strength and Agility. Available at: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/21/building-strategic-agility-navigating-challenges-with-strength-and-agility/>.
9. Kerzner, H. (2023). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, Incorporated.
10. Luuk van Hees. Organizational Agility. (2023). Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-agility-luuk-van-hees>.
11. Robinson, H. (2019). Why do most transformations fail? McKinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson#/>.
12. Salun, M., Zaslavska, K. (2024). «Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI». *University of Lubliana Socratic Lectures 10*. pp. 185-189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>.
13. Sokolova, V. (2023). Managing Resources in a Multi-Project Environment: Common Challenges and Ways to Solve Them. Available at: <https://www.epicflow.com/blog/managing-resources-in-a-multi-project-environment-common-challenges-and-ways-to-solve-them/>.
14. Stevenson, W. (2006). Production Operations Management 6th Edition. Richard d Irwin.
15. Szajczyk, M., Krzepicka, A. (2023). «Reshaping project management towards sustainable development-methodologies and standards». *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*. № 61(134). pp. 55-64.
16. The State of Organizations. (2023). Mckinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>.
17. Walker, D., Lloyd-Walker, B. (2016). «Rethinking project management: Its influence on papers published in the international journal of managing projects in business». *International Journal of Managing Projects in Business*. DOI: <https://doi.org/9.716-743.10.1108/IJMPB-12-2015-0121>.
18. Wiraeus, D., Creelman, J. (2018). Agile Strategy Management in the Digital Age. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5_1.
19. Zaslavska, K., Salun, M. (2024). Navigating turbulent times with pragmatic Agile. Information technologies and management. International scientific conference. Riga, Latvia: Baltija Publishing.
20. White, D., Patton, J. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. TX. Newtown Square. San Antonio.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2024 р.