

І. О. Нетреба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.8.119

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

I. Netreba,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

FEATURES OF USING PROJECT MANAGEMENT METHODS FOR THE IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MEASURES IN A TRADING ENTERPRISE

У статті визначено особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах кризи. Наведено основні чинники, що впливають на процедуру розробки та прийняття рішень щодо реалізації антикризової програми на підприємстві. Визначено базові положення, які впливають на якість управлінських рішень в кризових ситуаціях. На основі аналізу наукових праць, що присвячені проблемам проектного менеджменту та управління персоналом в організаціях, автором розкрито особливості побудови матриці відповідальності персоналу на торговельному підприємстві. Розглянуто доцільність та переваги застосування даної матриці для впровадження антикризових заходів. Представлено алгоритм реалізації нової моделі бізнес-процесів підприємства з урахуванням змін, що обумовлені причинно-наслідковими зв'язками у структурі та послідовності виконання бізнес-процесів. Розкрито взаємозв'язок між результатом реалізації основних, допоміжних, забезпечуючих бізнес-процесів та інноваційною складовою, як передумовою успішної посткризової діяльності і розвитку підприємства. Обгрунтовано значущість для функціонування нової моделі бізнес-процесів наступних внутрішніх факторів: трансформація організаційної структури управління, врахування залежності між наскрізними бізнес-процесами, внесення змін до діючої матриці відповідальності персоналу підприємства, зокрема закріплення обов'язків та відповідальності для впровадження антикризових заходів. Обгрунтовано можливість застосування матриці потенціалу як одного з інструментів для аналізу продуктивності праці з визначенням можливостей реалізації здібностей працівників у посткризовий період.

The article defines the peculiarities of the development and adoption of management decisions at the enterprise in crisis conditions. The main factors affecting the procedure of development and decision-making regarding the implementation of the anti-crisis program at the enterprise are given: the objective assessment of the problem by the manager, the effect of internal and external environmental factors, the lack of necessary data for decision-making, the presence of intra-organizational conflicts that arose due to uncertainty and staff resistance to organizational changes, the interdependence of operational and strategic anti-crisis decisions, the impossibility of making a compromise decision. The basic provisions that affect the quality of management decisions in crisis situations are defined. Based on the analysis of scientific works devoted to the problems of project management and personnel management in organizations, the author revealed the peculiarities of building a personnel responsibility matrix at a trading enterprise. The advantages of using this matrix

for the implementation of anti-crisis measures in the organization are considered. The expediency of evaluating the current model of business processes with the use of the following elements is indicated: analysis of the efficiency of conducting economic activity, compared to competing companies; assessment of resource potential for overcoming the crisis and determination of promising investment directions in the post-crisis period; optimization of the enterprise's business within the framework of the implementation of the anti-crisis strategy to maintain the value that the enterprise creates for business partners, consumers, society as a whole. The algorithm for the implementation of a new model of the enterprise's business processes is presented, taking into account changes caused by cause-and-effect relationships in the structure and sequence of execution of business processes. The relationship between the result of the implementation of target, main, and auxiliary business processes and the innovative component, as a prerequisite for development in the post-crisis period, is revealed. The significance of the following internal factors for the functioning of the new model of business processes is substantiated: the transformation of the organizational management structure for the purpose of rapid adaptation of the enterprise, taking into account the dependence between end-to-end business processes, making changes to the current matrix of responsibility of the enterprise's personnel, taking into account the redistribution of duties and responsibilities between some participants. The possibility of using the potential matrix as a component of labor productivity analysis with the determination of the possibilities of realizing the abilities of employees in the company's activities in the post-crisis period is substantiated.

Ключові слова: криза, антикризове управління, бізнес-процес, розвиток, матриця відповідальності персоналу, матриця потенціалу.

Key words: crisis, anti-crisis management, business process, development, Responsibility Assignment Matrix, 9 Boxes Matrix.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування проблематики управління персоналом та прийняття управлінських рішень на підприємстві, що перебуває у кризовому стані, відбувається в принципово нових умовах функціонування соціально-економічної системи, що потребує особливої уваги до питань чіткого поділу обов'язків та дотримання дисципліни, встановлених термінів виконання робіт і визначення відповідальних осіб за реалізацію бізнес-процесів. Слід враховувати, що оцінювання ефективності здійснюється з урахуванням негативних тенденцій у перебігу окремих бізнес-процесів, що перебувають під впливом кризових явищ. Як під час активізації кризи, так і у посткризовий період особливо гостро постає проблема пошуку реальних можливостей для стабілізації стану та визначення напрямів розвитку підприємства, обґрунтування доцільності залучення окремих працівників до вирішення нових завдань, втілення нових ідей у межах реалізації інноваційної політики підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

У розробку проблематики антикризового менеджменту та управління бізнес-процесами на сучасному

підприємстві значний внесок зроблено вченими-економістами, серед них: Буреннікова Н., Ільченко Н., Костіна О., Ольшанський О. та багато інших. Значну увагу авторами праць приділено аналізу структури бізнес-процесів на промислових підприємствах, деяким практичним аспектам їх реалізації на об'єктах дослідження, теоретичному обґрунтуванню доцільності розробки та реалізації матриці відповідальності співробітників для удосконалення комунікацій у процесі управління персоналом. Проте, поглибленого вивчення потребує можливість застосування вищезазначених інструментів на торговельних підприємствах, які перебувають в умовах кризи. Комплексного підходу до дослідження можливо досягти шляхом вивчення бізнес-процедур у поєднанні з практичними аспектами антикризового управління персоналом на основі використання вищезазначеного методичного забезпечення, що і засвідчує актуальність та практичну значущість обраної тематики дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити особливості прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ в організації та розглянути учасників реалізації бізнес-процесів на торговельному підприємстві із застосуванням матриці відповідальності персоналу, як одного із ефективних інструментів проєктного менеджменту. На цій основі удосконалити процес впровадження програми антикризових заходів як такої, що буде реалізована у межах нової моделі бізнес-процесів та спрямована на посткризовий розвиток торговельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Управлінські рішення, які приймаються з метою подолання кризових явищ і ситуацій, повинні передбачати застосування комплексу заходів, що підпорядковані антикризовій стратегії. Цілепокладання має виняткову значущість, оскільки помилки при формулюванні стратегічних та оперативних цілей антикризового менеджменту можуть призвести до втрат ресурсів і часу та в кінцевому підсумку стати причиною банкрутства.

Зазначимо фактори, що впливають на процес розробки та ухвалення рішень щодо реалізації антикризової програми:

1) Оцінювання проблеми керівником — це ґрунтовне вивчення кризової ситуації, яка виникла в межах функціонального напрямку та визначення можливостей її подолання власними силами.

2) Середовище, у якому приймається рішення — це внутрішні обставини та зовнішні чинники, які слід враховувати при розробці та прийнятті рішення. Особливістю рішень антикризового характеру є те, що вони завжди розробляються в умовах ризику, що вимагає від керівника критичної оцінки обставин та об'єктивного аналізу можливості реалізації песимістичного, реалістичного і оптимістичного сценаріїв виходу з кризи, а також наслідків у майбутньому.

3) Обмеженість інформації. Означає відсутність деяких даних, які потрібні для прийняття рішення. Це негативно впливає на процес реалізації рішення та може знижувати його ефективність.

4) Поведінкові перешкоди — чинники, що здатні негативно впливати на процес прийняття рішення через наявність внутрішньо-організаційних конфліктів, які викликані невизначеністю і опором персоналу організаційним змінам, що очікуються у результаті реалізації даного рішення.

5) Неможливість компромісу — оскільки існує ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату виходу з кризи, задача керівника полягає в максимально об'єктивній оцінці наявної ситуації для розробки та ухвалення рішення.

6) Взаємозалежність антикризових рішень — полягає у встановленні відповідності результатів реалізації антикризової програми цільовим критеріям прийнятої антикризової стратегії підприємства, що означає необхідність поточного контролю показників, які визначаються на етапі розробки рішення.

В процесі впровадження антикризових заходів потрібно враховувати такі характеристики як ефективність та якість управлінських рішень, що має на меті якісні позитивні перетворення в організації або уможливує зменшення величини втрат внаслідок кризи. Якість рішень визначається наступними положеннями:

— попередження і зведення до мінімуму невіправданих витрат ресурсів;

— попередження нераціональних кадрових зрушень та необґрунтованих змін до документів організаційного інформування працівників та регламентування їх діяльності;

— спрямовані на створення необхідних передумов для подолання кризи у найкоротші терміни;

— "ухвалюються сьогодні, але працюють на майбутнє", отже, містять економічне обґрунтування бачення керівника щодо можливостей розвитку основних та забезпечуючих бізнес-процесів у майбутньому. Результуючі бізнес-процеси, що спрямовані на інтенсивний шлях розвитку, будуть орієнтовані на інвестування у перспективні напрями діяльності підприємства.

— враховують потреби та інтереси персоналу, споживачів, бізнес-партнерів.

Таким чином, якість управлінського рішення означає його відповідність заданим соціально-економічним параметрам та вимогам з боку керівництва і передбачає залучення персоналу до його реалізації на засадах економічної доцільності і дотримання соціальної спрямованості. Це дає змогу досягнути рівноваги між соціальною та економічною складовими, що вкрай важливо в умовах кризових ситуацій для зменшення опору організаційним змінам з боку персоналу підприємства.

З метою узгодження поставлених стратегічних та оперативних цілей, доведення завдань до конкретних виконавців, призначення відповідальних за перебіг бізнес-процесів та досягнення запланованих значень показників ефективності діяльності підрозділів складається матриця відповідальності персоналу (Responsibility Assignment Matrix). Практика доводить, що в сучасних умовах це унікальний та дієвий інструмент проєктного менеджменту, що дає змогу оцінити реальні результати та спрямувати зусилля на зростання у майбутніх періодах [2, 7, 8]: чіткий розподіл обов'язків між виконавцями та визначення відповідальних дає змогу уникнути дублювання виконання робіт у команді. Складання матриці відповідальності в умовах кризи є особливо актуальною, оскільки процес прийняття рішень розподілений між задачами: відповідальний за функціонування та результативність бізнес-процесу (групи процесів) одночасно є особою, що оцінює їх ефективність та формує звіт про результативність, а також може отримувати інформацію про результати функціонування іншої групи процесів та бути залученим до розробки і прийняття стратегічних рішень.

Для побудови матриці відповідальності у даному дослідженні ми обрали перелік бізнес-процесів, представлених у роботах [3, 4, 10], де їх згруповано за функціональною ознакою. У матриці відображено деякі основні, забезпечуючі та допоміжні бізнес-процеси торговельного підприємства; результуючими є бізнес-процеси розвитку. Визначення відповідальних осіб уможливує встановлення причинно-наслідкових зв'язків в системі управління бізнес-процесами для внесення змін до антикризової програми або ж навпаки, є підставою для перерозподілу завдань (Таблиця 1).

Зазначимо переваги використання матриці відповідальності персоналу в антикризовому управлінні [5, 8]:

— Це один з елементів обґрунтування доцільності здійснення змін в організаційній структурі управління з метою швидшої адаптації до умов роботи за наявності кризи.

— Дає змогу чітко визначити ключових осіб, які будуть відповідальними за реалізацію переліку завдань,

Таблиця 1. Матриця відповідальності персоналу

Бізнес-процеси	Посади											
	Генеральний директор	Головний бухгалтер	Директор з персоналу	Менеджери з персоналу	Комерційний директор	Менеджери із закупівель	Керівник відділу маркетингу і реклами	Маркетологи	Керівник відділу збуту і логістики	Менеджери зі збуту	Менеджери з логістики	Комірники
1. Основні бізнес-процеси												
1.1. Дослідження ринку і потреб споживачів	І				Е		В	У				
1.2. Ціноутворення	І	І			Е		В	У	У			
1.3. Розробка асортиментної політики	І				В/Е		У					
1.4. Закупівлі і логістика	І/Е				В	У					У	
1.5. Складування та зберігання товарів	І				І/Е				В	У	У	У
1.6. Реалізація товарів та обслуговування споживачів	І				І/Е				В	У		
2. Допоміжні бізнес-процеси												
2.1. Управління фінансовими ресурсами, дотримання платіжної дисципліни	І	І/Е			В	У			В	У	У	
2.2. Управління матеріально-технічними ресурсами	І/Е				В	У						У
3. Забезпечуючі бізнес-процеси												
3.1. Система управління якістю	І				І/Е				В	У	У	
3.2. Система мотивації персоналу	І	І	В	У			І/Е		І/Е			
4. Бізнес-процеси розвитку (результат)												
4.1. Впровадження нових технологій управління	І/Е				У		У		У			
4.2. Удосконалення системи маркетингу і збуту	І				І/Е		В	У	І/Е	У		
4.3. Удосконалення процесів постачання товарів	І/Е				В	У						

Позначення:

У — учасник реалізації бізнес-процесу.

В — відповідальний за виконання та результативність бізнес-процесу.

Е — оцінює ефективність бізнес-процесу за визначеними параметрами, консультує.

І — отримує інформацію про результативність бізнес-процесу, здійснює аналіз даних.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 8].

мають право підпису документів та повинні вчасно інформувати вище керівництво про отримані результати з дотриманням часових меж.

— Матриця може використовуватися як основа для побудови діаграми Ганта з метою наочного представлення послідовності і тривалості виконання робіт по реалізації антикризової програми в умовах обмеженості часу. У даному випадку поділ на відповідальних і виконавців дає змогу поєднання завдань та закріплення їх за працівниками.

— Інструмент, що дає змогу визначати доцільність присутності на нарадах окремих відповідальних та сприяє удосконаленню комунікаційних зв'язків між усіма учасниками виконання завдань згідно антикризової програми.

Таким чином, формування матриці відповідальності для підприємства в умовах кризи є необхідною умовою розподілу відповідальності за перебіг та результативність бізнес-процесів, що охоплені кризовими явищами. Реалізація даної матриці є одним із напрямів роботи керівництва, спрямованих на недопущення розвитку системної кризи на підприємстві та інструментом підвищення продуктивності роботи команди, діяльність якої спрямована на подолання кризових ситуацій. Слід зазначити, що на деяких керівників покладена значна частина відповідальності, що вимагає відповідно високого рівня кваліфікації та досвіду, а також досконалого знання зв'язків у системі управління даним підприємством для своєчасного застосування спеціальних методів у вирішенні проблемних управлінських ситуацій.

Як вже зазначалося, реалізація бізнес-моделі орієнтована на збільшення прибутковості, підвищення якості продукції та послуг, вихід на нові ринки збуту і т.ін., що передбачає процеси інтенсифікації. Водночас, вірно побудована бізнес-модель дає відповіді на ключові питання стратегічного менеджменту: визначення низки стратегічних завдань та методичного інструментарію, який потрібно застосувати персоналу для отримання кращого результату. Таким чином, реалізація нової моделі бізнес-процесів здійснюється відповідно до розробленої програми заходів за наступними етапами (Рис. 1).

Для оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі торговельного підприємства, інтерес представляють результати, наведені у роботі [2]. Врахувавши положення щодо відмінностей між бізнес-моделлю та стратегією підприємства, можемо констатувати, що в антикризовому управлінні доцільно дотримуватися наступної послідовності при оцінці та аналізі результатів впровадження нової моделі бізнес-процесів торговельного підприємства з урахуванням внутрішніх резервів та впливу чинників зовнішнього оточення:

1. Оцінювання ефективності збутової, маркетингової, фінансової діяльності за визначеними показниками.

2. Аналіз інвестиційної привабливості бізнесу у посткризовий період.

3. Оцінювання ресурсного потенціалу для розвитку у посткризовий період.

4. Оптимізація показників у межах реалізації антикризової стратегії для збереження цінності, яку підприємство створює для споживачів, партнерів та інших організацій, суспільства в цілому.

Важливою для реалізації нової моделі бізнес-процесів є саме можливість внесення змін до організаційної структури управління, врахування залежності між наскрізними бізнес-процесами як основи програми змін. З точки зору керівництва, програма — це план дій, спрямований на вихід з кризи та посткризову діяльність підприємства, а також перелік завдань, що закріплені за персоналом.

На останньому етапі оцінюється продуктивність праці персоналу та визначаються можливості для розвитку. Досягнути цієї мети можливо, побудувавши 9 Boxes Matrix (матриця потенціалу, матриця талантів,

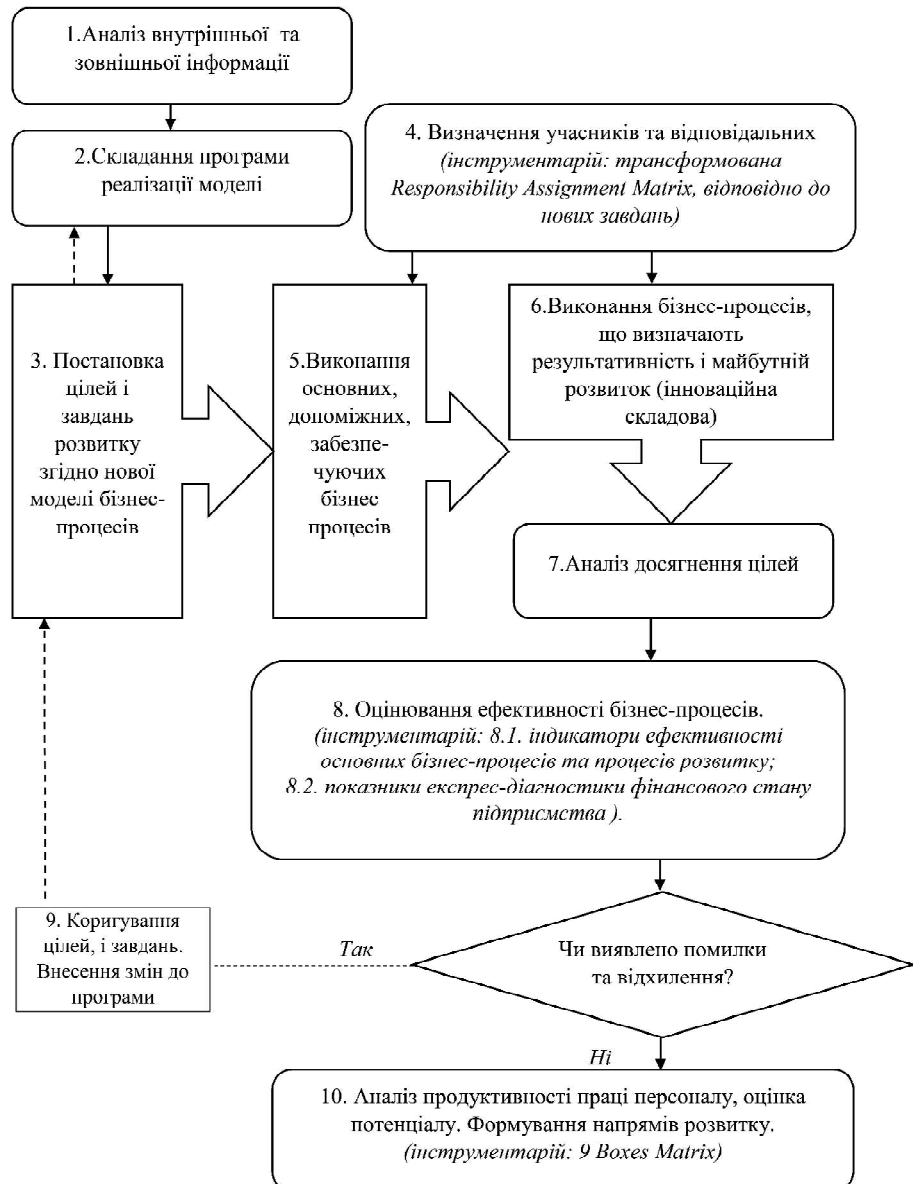


Рис. 1. Алгоритм реалізації нової моделі бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором.

карта талантів), яка розроблена на основі відомої GE-McKinsey nine-box matrix для порівняльного аналізу стратегічних напрямів бізнесу компанії [6]. Застосування матриці потенціалу уможливорює оцінку персоналу організації з огляду на прагнення реалізувати власні можливості і таланти, що стане однією із передумов розвитку бізнесу. Теоретико-методичні засади та особливості практичного застосування на практиці даної матриці розкрито у роботі [9]: для оцінки обирають дві групи параметрів — ефективність, яку визначають за результатами оцінки продуктивності і потенціал, як бажання і можливості для професійного зростання в організації. На наш погляд, доцільно також оцінювати стресостійкість згідно методик, що застосовуються у психології та соціології, оскільки цей чинник відноситься до особистих якостей людини і має виключну значущість для виконання поставлених задач як у період кризи так і при подоланні наслідків кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження розглянуто питання якості управлінських рішень та застосування матриці відповідальності персоналу при управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства; доведено, що впровадження антикризових заходів доцільно здійснювати згідно алгоритму, що передбачає коригування вищезазначеної матриці у частині призначення виконавців та відповідальних за перебіг основних, допоміжних і забезпечуючих бізнес-процесів з врахуванням перерозподілу частини робіт, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результативні бізнес-процеси та створює передумови для впровадження нововведень. Для стабілізації стану та подальшого розвитку підприємства у посткризовий період необхідно здійснювати аналіз показників продуктивності праці кожного працівника та визначати здатність до зростання, реалізації творчого потенціалу, оцінити які можливо з використанням матриці потенціалу. Подальші дослідження спрямовані на вивчення існуючих методів оцінювання бізнес-процесів на основі кількісних та якісних параметрів та можливостей застосування показників економічного потенціалу для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства у посткризовий період.

Література:

- Буреннікова Н. (2021). Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті проєктного менеджменту. *Innovation and Sustainability*, (1), 13–19. <https://doi.org/10.31649/ins.2021.1.13.19>
- Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2015. Вип. 10 (2). С. 88—91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10%282%29_24
- Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf
- Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22. № 4.3. С. 22—26.
- Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 03.04.2023).
- Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. *The McKinsey Quarterly*. September 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2017. 756 p.
- Latoya Morris What is a RACI Matrix? October 18, 2022. URL: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix>
- Sparrow, Paul & Hird, Martin & Balain, Shashi. (2011). *Talent Management: Time To Question The Tablets Of Stone?* Centre for Performance-led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School. DOI:10.13140/RG.2.1.3991.7044
- Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.

References:

- Buriennikova, N. (2021), "Modern approaches to efficiency human resources management process industrial enterprises in the context of project management", *Innovation and Sustainability*, vol. (1), pp. 13—19. <https://doi.org/10.31649/ins.2021.1.13.19>
- Il'chenko, N.B. (2015), "Modeling of business processes of a wholesale trade enterprise", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 10 (2), pp. 88—91, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10%282%29_24 (Accessed 25 March 2023).
- Kostina, O.M. (2017), "Diagnostics and management of business processes in the context of enterprise crisis management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 10, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf (Accessed 25 March 2023).
- Ol'shans'kyj, O.V. (2018), "Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Uzhhorod: Hel'vetyka*, vol. 22, no. 3, pp. 22—26.
- Tur, O.V. and Matusevich, A.S. (2018), "Principles of structuring and evaluating business process effectiveness", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (Accessed 03.04.2023).
- The McKinsey Quarterly (2008), "Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (Accessed 25 March 2023).
- Project Management Institute (2017), *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, USA.
- Morris, L. (2022), "What is a RACI Matrix?", available at: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix> (Accessed 25 March 2023).
- Sparrow, P. Hird, M. and Balain, S. (2011), *Talent Management: Time To Question The Tablets Of Stone?*, Centre for Performance-led HR White Paper 11/01, Lancaster University Management School. DOI:10.13140/RG.2.1.3991.7044
- Weske, M. (2012), *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*, Ed. 2, Springer, Berlin, FRG.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2023 р.