

УДК 658

Стахурська Світлана Антонівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій*

Stakhurska Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0001-6996-8907

**СПЕЦИФІКА ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ З
ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ (НА
ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)
SPECIFICS OF IMPLEMENTING CHANGES IN ORGANIZATIONS
USING THE PROJECT MANAGEMENT APPROACH (ON THE
EXAMPLE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES)**

***Анотація.** Вступ. Процеси здійснення змін в організаціях є важливими і такими, що забезпечують розвиток та ґрунтуються на використанні проєктного підходу. При обґрунтуванні проєктних рішень в управлінні підприємства орієнтуються на розроблення стратегії розвитку. Формування стратегії розвитку в свою чергу має відштовхуватись від урахування певної сукупності чинників впливу. Зазвичай існує традиційно визначена низка чинників, які враховують при розробленні стратегії розвитку та змін. Одночасно з'являються і нові чинники, які зокрема вимагають врахування загальносвітових трендів розвитку і сприятимуть інтеграції підприємств в європейську та світову*

економіку. Це викликає потребу в ранжуванні чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при обґрунтуванні проєктних рішень. Необхідним є також визначення можливості врахування цих чинників підприємствами харчової промисловості, як такої, що забезпечує створення доданої вартості в агропромисловому комплексі і може сприяти переходу економіки від аграрно-промислової до промислово-аграрної.

Мета. Метою дослідження є визначення специфіки здійснення змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні, а саме особливостей врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень, зокрема, для підприємств харчової промисловості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові та популярні публікації науковців та практиків щодо змін, розвитку та проєктного підходу загалом і в харчовій промисловості зокрема, а також огляди діяльності виробників харчової продукції.

В процесі дослідження були використані методи спостереження, узагальнення, групування, індукції і дедукції, аналізу і синтезу.

Результати. В статті досліджується специфіка здійснення змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні. Визначено взаємозв'язок стратегій розвитку та змін. Визначено та проранжовано за важливістю перелік чинників впливу на зміни та стратегічний вибір підприємств. Виділено чинники першого та другого порядку. До чинників першого порядку віднесено, по-перше, врахування сучасних нових світових тенденцій в трендах розвитку, а саме: здійснення змін в напрямку Цілей сталого розвитку підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» і, по-друге, врахування напрямків розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, де були

визначені найкращі виходи з кризи, викликаної пандемією COVID-19. До чинників другого порядку віднесено наступні: урахування трендів розвитку (відновлення) економіки країни, урахування специфіки галузі, конкурентного середовища, темпів інноваційного галузевого техніко-технологічного оновлення, специфіки операційної діяльності тощо. Підприємства харчової промисловості України окрім традиційних чинників впливу на зміни та стратегічний вибір враховують перераховані вище чинники першого порядку при використанні проєктного підходу, вони працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку, забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для усіх у будь-якому віці.

Ключові слова: зміни, розвиток, організації, проєктний підхід, підприємства харчової промисловості, стратегічний вибір, чинники впливу на зміни, чинники першого порядку, чинники другого порядку.

Summary. *Introduction. The processes of change in organizations are important and development-oriented and are based on the project approach. When substantiating project decisions, enterprise management is guided by the development of a development strategy. The formation of a development strategy, in turn, should be based on the consideration of a certain set of influencing factors. Usually, there is a traditionally defined set of factors that are taken into account when developing a development and change strategy. At the same time, new factors are emerging, which, in particular, require taking into account global development trends and will facilitate the integration of enterprises into the European and global economy. This necessitates ranking the factors that influence strategic choices and changes when justifying project decisions. It is also necessary to determine the possibility of taking these factors into account by food industry enterprises, as it ensures the creation of added value in the agro-*

industrial complex and can contribute to the transition of the economy from agro-industrial to industrial-agrarian.

Purpose. The purpose of the study is to determine the specifics of implementing changes in organizations using a project approach to management, namely the peculiarities of taking into account the factors influencing strategic choices and changes in the formation of project decisions, in particular for food industry enterprises.

Materials and methods. The research materials are scientific and popular publications of scientists and practitioners on changes, development, and the project approach in general and in the food industry in particular, as well as reviews of food producers' activities.

The research used the methods of observation, generalization, grouping, induction and deduction, analysis, and synthesis.

Results. The article examines the specifics of implementing changes in organizations using a project management approach. The relationship between development strategies and changes is determined. The list of factors influencing change and the strategic choice of enterprises is identified and ranked by importance. The factors of the first and second order are allocated. The first-order factors include, firstly, taking into account current new global trends in development trends, namely: making changes in the direction of the Sustainable Development Goals of the final document of the UN Summit "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development" and, secondly, taking into account the directions of development of global megatrends, which were presented in the UN Future Options Report, which identified the best ways out of the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The second-order factors include the following: taking into account the trends in the development (recovery) of the country's economy, taking into account the specifics of the industry, the competitive environment, the pace of innovative industry technical and technological upgrades, the specifics of operating activities, etc. In addition to

the traditional factors of influence on change and strategic choices, Ukrainian food industry enterprises take into account the above first-order factors when using the project approach, they work towards responsible consumption and production, achieving food security, improving nutrition and promoting sustainable development, ensuring a healthy lifestyle and promoting well-being for all at all ages.

Key words: *change, development, organizations, project approach, food industry enterprises, strategic choice, factors influencing change, first-order factors, second-order factors.*

Постановка проблеми. Здійснення змін в організаціях має базуватись на відповідних стратегіях розвитку, очевидно, що розроблення стратегій і зміни є взаємопов'язаними процесами. Також не заперечним є то факт, що в процеси реалізації стратегій і здійснення змін має бути закладений проєктний підхід. Тобто в цьому єдиному процесі взаємозв'язку здійснення змін та стратегування має бути присутній проєктний підхід в управлінні, що передбачає формування обґрунтованих проєктних рішень та подальшу реалізацію проєктів. Алгоритми проєктного обґрунтування та управління проєктами на сьогодні є загальновизначеними. Але виникає питання щодо вихідних позицій процесу визначення майбутніх змін та стратегічних напрямів розвитку. Зазвичай традиційно при розробленні стратегії підприємств орієнтується на свої потенційні можливості щодо розвитку, враховує стан конкурентного середовища, наявність орієнтованого на галузь інноваційного процесу (інноваційні розробки комплексу галузевої техніки, нові технології, нові продукти, рецептури), враховує специфіку галузі та особливості операційної діяльності. На сьогодні особливо актуальною є ще одна позиція – врахування трендів розвитку (відновлення) економіки. Це все є традиційними чинниками впливу на стратегічний вибір підприємства. Але виникає потреба при

започаткуванні змін та нових стратегій розвитку на підприємстві також враховувати загальноприйняті основні напрямки змін, що задекларовані як пріоритетні та перспективні в глобальному, світовому, масштабі.

Виникає потреба визначити основні чинники впливу на зміни та стратегічний вибір, виділивши чинники першого та другого порядку і розглянути фактичний стан та перспективи щодо їх врахування на підприємствах харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням необхідності здійснення змін та використанню проєктного підходу в організаціях присвячена велика кількість багатопланових робіт. Стратегія сталого розвитку пов'язується з необхідністю проєктного управління на підприємствах, зокрема в харчовій промисловості [1]. При здійсненні процесів управління проєктами акцентується увага на управлінні змінами, ризиками, кризами [2]. Інтегруються методи та процедури проєктного менеджменту в систему управління підприємством, перехід до його проєктно-орієнтованої структури [6]. Пропонуються алгоритми розбудови офісів управління проєктами з урахуванням сучасних викликів та потреб організаційного розвитку підприємств [7]. Обґрунтовується необхідність управління проєктами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості, надається перевага проєктному підходу у порівнянні з поступовим проведенням перетворень [8]. Також при застосуванні проєктного підходу до управління організаційними змінами звертають увагу на особливості формування організаційної структури проєкту змін [9]. Визначають наявність специфіки інноваційних процесів та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості з урахуванням її ролі і місця в економіці України [10].

Невирішеними в такій багатоплановій проблематиці є низка питань, серед яких – уточнення підходів щодо врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень в організації,

а також щодо пріоритетності цих чинників при прийнятті управлінських рішень.

Метою статті є визначення чинників впливу на зміни та стратегічний вибір шляхів розвитку при формуванні проєктних управлінських рішень, виділення першочергових чинників та дослідження практичної їх адаптації на підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підприємствах зміни започатковуються відповідно до обґрунтованих та обраних стратегій, які передбачають в перспективі розвиток. Зазвичай такі стратегічні зміни та відповідні управлінські проєктні рішення приймаються з огляду на стан конкурентного середовища, з урахуванням специфіки галузі та операційної діяльності, темпів галузевого техніко-технологічного оновлення (інноваційна складова). Також необхідно враховувати тренди розвитку та відновлення економіки країни (що визначається споживчим та макроекономічним попитом). Ці перераховані вище чинники є традиційними та загальноприйнятими. Вважаємо, що хоча такі чинники впливу мають бути обов'язковими до врахування, але нині їх можна віднести до чинників другого порядку. Першочерговими чинниками виступають врахування змін більш глобального характеру: зміни мають відбуватися відповідно до загальноприйнятих основних напрямків змін в сучасному світі, зокрема у напрямку Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (вересень 2015 р.). А також зміни в діяльності підприємств мають відбуватися в напрямку розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, де були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19 (рис. 1).

Орієнтація проєктної діяльності підприємств на такі загальносвітові тренди розвитку сприятиме їх подальшій інтеграції в європейську та світову економіку.

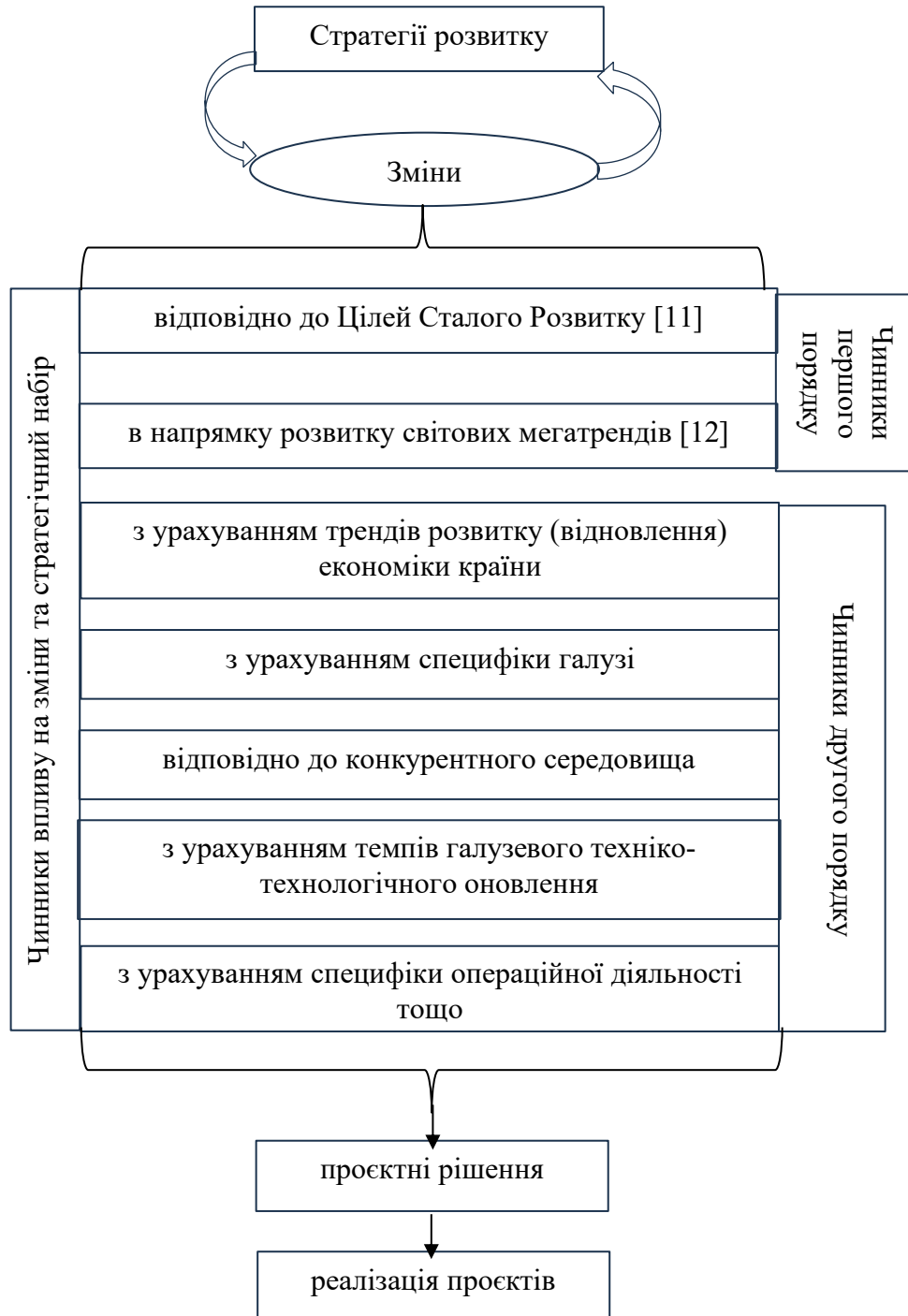


Рис. 1. Врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень в організації

Джерело: розроблено автором

Розглянемо як підприємства харчової промисловості дотримуються врахування виділених нами чинників першого порядку при здійсненні проєктних рішень в своїй діяльності. Виробники харчових продуктів працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці. Використовуються підходи економіки вражень: «від володіння до відчуття». У харчовій промисловості, зокрема, є можливість наперед задати особливі характеристики продукції, особливий вигляд та склад.

Кожна людина зможе замовити для себе унікальний продукт з унікальною рецептурою і особливим набором поживних речовин саме для неї. Використовуються підходи економіки добробуту: переосмислення поглядів на здоров'я. Це, мабуть, найнагальніша тема. Люди ще ніколи так не задумувались про власне здоров'я, як зараз. Здоров'я залежить від нашого харчування. Харчова промисловість у сучасних умовах націлена на те, щоб максимально забезпечити організм людини усіма необхідними нутрієнтами. Це спонукає харчові підприємства розробляти унікальні рецептури. Люди все більше довірятимуть тим підприємствам, які враховують їх потреби. Так, зараз у тренді розроблення продуктів без цукру, безлактозних продуктів тощо. Адже тут йдеться саме про врахування особливих потреб людини. Наприклад, компанія «Данон Україна» випускає продукцію під такими торговими брендами: «Активіа», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». Напрямок дитячого харчування представлений в Україні брендами «Nutrilon» та «Milupa». Напрямок клінічного харчування представлений наступними продуктовими гілками: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini», «Nutrini», «Lophlex», «Nutri», «Anamix», «KetoCal». Асортимент продукції постійно розширюється. Піклуючись про людей з різними

потребами на всіх етапах життя, компанія приділяє особливу увагу адаптованому харчуванню для дітей з перших днів життя, а також пропонує інноваційні продукти медичного харчування для осіб, що мають певні захворювання [13]. Кондитерська корпорація «Рошен» постійно розширює асортимент і виробляє вже близько 320 видів кондитерських виробів: цукерок, карамелі, шоколаду, печива, вафель, мармеладу, драже, зефіру, тортів. При створенні нових видів продукції та нових рецептур акцент здійснюється на збільшенні частки корисних, натуральних, поживних складових, а також на випуску продукції з лікувальними властивостями. Асортимент цукерок ТМ ROSHEN вражає своїм різноманіттям: карамельки, льодяники, шоколадні, ірис, желейні, з начинками та без. Лише карамельні вироби ROSHEN здатні дивувати, захоплювати та дарувати справжню насолоду. Так, "Fizzy Boom" із шипучою начинкою не має аналогів на ринку України; на Клайпедській фабриці виготовляють карамель типу "Roks", деякі етапи виробництва якої настільки тонкі, що робляться виключно вручну; є карамель, що містить натуральні молочні вершки, а є така, в складі якої різноманітні фруктові та ягідні соки. На задоволення індивідуальних потреб споживачів виготовляється ексклюзивна продукція, яку можна придбати лише у мережі фірмових магазинів ROSHEN : торти «Груша-Карамель» та «Горіховий», сезонний «Наполеон» (з різними начинками залежно від сезону дозрівання фруктів та ягід), мусові торти-десерти «Crème moussée», зефір (білий класичний, рожевий класичний, класичний зефір з додавання соку, білий зефір у шоколадній глазурі), мармелад ("Лимонні та апельсинові дольки", тришаровий мармелад "Абрикос-груша", "Вишня-чорна смородина»), тематичні сувенірні набори («Ukraine», "Київ", "Софійська площа" та "Михайлівська площа"), преміальні цукерки ручної роботи в наборах "Truffle Roshen", цукерки "Чорнослив у шоколаді з волоським горіхом", "Курага в шоколаді», асорті різних видів шоколаду "Mini

Chocolates", шоколадні медальки, драже в шоколаді у асортименті, дитячі набори «Ko-ko Ro-ko», «Скринька скарбів», шоколадні фігури, шоколад на паличці та гарячий, сувенірна продукція для дітей [4].

Відбувається також трансформація відносин виробник-споживач. На зміну масовому виробництву приходить масово-індивідуальне. Відбувається впровадження економіки біоросту: нові агрокультури та біоматеріали. Харчові підприємства націлені на те, щоб створити максимально корисні продукти з усіма необхідними нутрієнтами для організму людини. Зокрема для цього все ширше використовується така технологія, як гідропоніка. Обладнання для гідропонічних систем може бути встановлене безпосередньо на самому підприємстві (скорочення витрат на постачання сировини та контроль її якості). Створене і виробляється штучне м'ясо, яке науковці вважають безпечним і потенційно навіть більш корисним, ніж натуральне. У процесі культивування можна регулювати поживну цінність продукту – наприклад, зменшити вміст холестерину і «шкідливих» жирів та збільшити частку корисних.

Зміни, пов'язані з інноваціями на підприємствах харчової промисловості, передбачають проєктні рішення з впровадження нових продуктів, методів їх виробництва або ідей для покращення та урізноманітнення кулінарних вражень: удосконалення смаків, технологій приготування, пакування та систем доставки. Активно на підприємствах галузі відбувається подальша автоматизація виробництва, складування і відвантаження (логістичні процеси). Розробляється і впроваджується підприємствами нове обладнання, яке базується на досягненнях мехатроніки та робототехніки. Харчові підприємств оснащуються новою інноваційною технікою для виробництва, пакування та рециклінгу, зокрема із застосуванням автоматизації та створення керованих робототехнічних платформ. Здійснюється підготовка до переходу на Lean технології, які вмонтовуються в техніко-технологічний процес при виготовленні нових

комплексів обладнання для харчової промисловості. Інноваційна складова наявна не лише в створенні техніки для харчової промисловості, але й в нових технологіях та продуктах. Інновації в харчуванні та напоях є життєво важливими, оскільки вони реагують на зміну смаків споживачів, технологічний прогрес і глобальні виклики. Виробники харчових продуктів приділяють також значну увагу упаковці своєї продукції: кожне пакування розроблене професійними дизайнерами та технологами, пакування і складові упаковки відповідають законодавству України та Європи щодо харчової безпеки; також враховані естетичні, ергономічні характеристики, вимоги щодо перевезення та зберігання; посилюється екологічність пакування. Розробляються не просто інноваційні технології, а проривні технології, які глобально змінюватимуть суспільство. Проривними в харчовій промисловості можуть стати такі інноваційні технології: біоінформатика, синтетична біологія, дизайн харчових продуктів, смартфармінг, вертикальні ферми, аквакультура, генетика, альтернативні джерела білку, технології консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів. Загальносвітові тенденції у сфері здоров'я, демографії та добробуту призведуть до того, що завдяки біоінформатиці та дизайну будуть створені харчові продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного споживача; така персоналізація продукції підвищить загальний добробут та допоможе в дотриманні персональної дієти.

Більшість підприємств вже сьогодні здійснюють доставку «до дверей» через систему інтернет-замовлень. Перспективною стає доставка за допомогою сучасних пристроїв – дронів. Розширюються можливості онлайн-торгівлі. Підприємства все ширше використовують свої можливості з виробництва і розвитку з урахуванням запитів споживачів, вивчення їх потреб та постійної координації і співпраці. З цією метою встановлюються і активно використовуються CRM-системи. Одночасно відбувається інтеграція CRM з інтернет-магазином, телефонією, SMS, Новою Поштою,

Укрпоштою, Instagram, Facebook, Viber, Telegram, Email, Prom, Rozetka, Приватбанк, Монобанк тощо. Відбувається інтеграція, міжмережева взаємодія, конвергенція сфер комунікації, обчислювальної техніки та інформаційного наповнення - створюється особливе інформаційне середовище, яке сприятиме створенню інноваційних продуктів шляхом врахування запитів споживачів.

Підприємства харчової промисловості активно працюють в напрямку використання досягнень вуглецево-нейтральної економіки, зокрема це масштабовані рішення щодо скорочення CO₂. Впроваджуються енергоефективні технології. Очікуються наступні тенденції в сфері безпечної енергетики: зменшення екологічної шкоди завдяки здобуткам біоінформатики та ІТ у сільському господарстві; генетика, синтетична біологія та дизайн їжі зменшать навантаження на традиційне сільське господарство за допомогою лабораторного виробництва їжі; поява нових джерел енергії — сонячної, вітрової, з водоростей та біопалива. Наприклад, компанія «МХП» побудувала найбільший в країні комплекс «Біогаз Ладизин» [5]. Компанія «Кернел» впроваджує проєкти «зеленої» енергетики з переробки лушпиння соняшника в енергію для забезпечення виробничих процесів. Компанія планує запуснути ТЕС на всіх олійноекстракційних заводах та утилізувати 100% біопалива [3]. Економіка замкнутого циклу передбачає «Recycling» (повторне використання). На багатьох харчових підприємствах також використовується і запроваджується комплексне використання сировини і технології замкнутого циклу, будуються сучасні очисні споруди з повторним використанням води.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Зміни в організаціях (на підприємствах) орієнтовані на розвиток, відбуваються у відповідності до обраних обґрунтованих стратегій та передбачають використання проєктного підходу в управлінні цими процесами.

2. Серед низки чинників впливу на вибір стратегій розвитку та змін варто виділити чинники першого та другого порядку.

3. Першочерговими чинниками впливу на стратегічні зміни та відповідні проєктні рішення є врахування тенденцій змін глобального характеру: зміни мають відбуватися відповідно до загальноприйнятих основних напрямків змін в сучасному світі, зокрема у напрямку Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Ще одним першочерговим чинником, який варто враховувати в проєктних змінах діяльності підприємств є орієнтація на напрямки розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, в якій були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19.

4. Орієнтація при здійсненні змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні на такі загальносвітові тренди розвитку сприятиме їх подальшій інтеграції в європейську та світову економіку.

5. До чинників впливу другого порядку, які є не менш важливими, слід віднести такі традиційні та загальноприйняті чинники: стан конкурентного середовища, урахуванням специфіки галузі та операційної діяльності, темпи галузевого техніко-технологічного оновлення (інноваційна складова), тренди розвитку та відновлення економіки країни (що визначається споживчим та макроекономічним попитом).

6. Підприємства харчової промисловості в своїй діяльності уже враховують перераховані вище чинники першого порядку при використанні проєктного підходу окрім традиційних чинників впливу на зміни та стратегічний вибір.

7. Виробники харчової продукції працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського

господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці.

Перспективами подальших досліджень є деталізація використання проєктного підходу в управлінні при обґрунтуванні рішень щодо здійснення змін та розвитку в харчовій промисловості.

Література

1. Бабаєв В. М. Проєктне управління стратегією сталого розвитку територій : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 194 с.
2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
3. *Кернел*. URL: <http://surl.li/hkhyte> (дата звернення: 01.05.2025).
4. *Кондитерська корпорація «Рошен»*. URL: <http://surl.li/fsulxi> (дата звернення: 01.05.2025).
5. *МХП (компанія)*. URL: <http://surl.li/phjlvz> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 4(78). С. 170–177.
7. Петренко Т. О. Алгоритм створення проєктного офісу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120>.
8. Рябенко В. В. Управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13>.

9. Степаненко С. В., Власенко Т. А. Процеси управління організаційними змінами на основі методології проектного підходу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 1(83). С. 56–66.
10. Тришак І. Інновації та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості. *Ефективна економіка..* 2024. № 2. С. 81–85.
11. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://cutt.ly/j2EsRGk> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Шість економік майбутнього: де в ООН побачили ринки на \$30 трлн. URL: <https://cutt.ly/q2EssTx> (дата звернення: 01.05.2025).
13. *Danone в Україні*. URL: <http://surl.li/mbsyxv> (дата звернення: 01.05.2025).

References

1. Babaiev V. M. (2017) *Proiektne upravlinnia stratehiieiu staloho rozvytku terytorii* [Project management of the strategy for sustainable development of territories]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. 194 p. [in Ukrainian].
2. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) *Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project management: risk and change management in decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. 278 p. [in Ukrainian].
3. Kernel. Retrieved from <http://surl.li/hkhyte> [in Ukrainian].
4. Kondyterska korporatsiia "Roshen" [Confectionery Corporation "Roshen"]. Retrieved from <http://surl.li/fsulxi> [in Ukrainian].
5. МНП (kompaniia) [MHP (company)]. Retrieved from <http://surl.li/phjlvz> [in Ukrainian].

6. Pavlova S. I. (2016) Proektno-oriientovani orhanizatsii yak rozvytok metodiv upravlinnia pidpriemstvom [Project-oriented organizations as a development of enterprise management methods]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 4(78), pp. 170–177 [in Ukrainian].
7. Petrenko T. O. (2024) Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu [Algorithm for establishing a project office]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120> [in Ukrainian].
8. Riabenko V. V. (2021) Upravlinnia proektamy orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Project management of organizational changes in food industry enterprises]. Pidpriemnytstvo i torhivlia, 28. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13> [in Ukrainian].
9. Stepanenko S. V., Vlasenko T. A. (2020) Protsesy upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na osnovi metodolohii proiektnoho pidkhodu [Processes of managing organizational change based on project approach methodology]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu, 1(83), pp. 56–66 [in Ukrainian].
10. Tryshak I. (2024) Innovatsii ta upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Innovations and innovation development management in food industry enterprises]. Efektyvna ekonomika, 2, pp. 81–85 [in Ukrainian].
11. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid (2017) [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. Retrieved from <https://cutt.ly/j2EsRGk> [in Ukrainian].
12. Shist ekonomik maibutnoho: de v OON pobachyly rynky na \$30 trln [Six economies of the future: where the UN saw \$30 trillion markets]. Retrieved from <https://cutt.ly/q2EssTx> [in Ukrainian].

13. Danone v Ukraini [Danone in Ukraine]. Retrieved from <http://surl.li/mbsyxv> [in Ukrainian].