УДК 658.011.8

Древнов Іван Дмитрович
аспірант кафедри інтелектуальної власності та управління проектами
Українського державного університету науки і технологій
Drevnov Ivan
Graduate Student of the Department of Intellectual Property and Project Management
Ukrainian State University of Science and Technology
ORCID: 0009-0001-1322-4797

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10222

ОЦІНКА РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

ASSESSMENT OF RISKS IN PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY IN INTELLECTUAL BUSINESS

Анотація. *Вступ. Оцінка ризиків в управлінні портфелем проектів в інтелектуальному бізнесі має вирішальне значення для забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності організації. Інтелектуальний бізнес, який ґрунтується на інноваціях, знаннях та високих технологіях, піддається значним ризикам через динамічний характер ринків, високий рівень невизначеності та швидкі зміни в технологічному середовищі. У такому контексті оцінка ризиків відіграє ключову роль в ефективному управлінні портфелем проектів, дозволяючи ідентифікувати, аналізувати та контролювати можливі загрози.*

Мета. Систематизація ключових ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі та особливості оцінки ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі.

Матеріали і методи. Аналіз наукової літератури, присвяченої управлінню ризиками та управлінню проектами, зокрема в умовах невизначеності та в інтелектуальних секторах бізнесу; методи системного підходу, що дозволив систематизувати процес управління ризиками та ідентифікувати ключові чинники, які впливають на прийняття рішень; компаративний аналаіз для порівняння різних підходів до управління портфелем проектів в умовах високої невизначеності.

Результати. Перш за все, оцінка ризиків дозволяє організації виявляти критичні чинники, що можуть негативно вплинути на успіх проектів, таких як зміни в законодавстві, ринкові коливання, технологічні або людські помилки. Ця інформація є фундаментом для розробки стратегій мінімізації ризиків, що дозволяє знижувати потенційні втрати та підвищувати ймовірність досягнення поставлених цілей.

Крім того, в умовах інтелектуального бізнесу, де інновації є основним джерелом конкурентних переваг, управління ризиками є необхідним для збереження балансу між інноваційністю та стійкістю. Оцінка ризиків сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень щодо інвестицій у нові проекти, визначаючи ті, що мають найвищий потенціал для успіху при найменших можливих втратах. Це також дозволяє керівництву своєчасно коригувати портфель проектів, адаптуючи його до змінних умов ринку.

Зрештою, ефективна оцінка ризиків в управлінні портфелем проектів також сприяє підвищенню рівня довіри серед зацікавлених сторін, таких як інвестори, партнери та клієнти. Чітке розуміння та контроль над ризиками забезпечують більш прозорі процеси управління та підвищують репутацію компанії.

Таким чином, оцінка ризиків є невід'ємною частиною успішного управління портфелем проектів в інтелектуальному бізнесі, забезпечуючи його стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень можуть включати розвиток методології для точнішої ідентифікації та кількісного оцінювання ризиків у динамічно змінюваних умовах, вдосконалення моделей прогнозування ризиків з урахуванням специфіки інтелектуального бізнесу, а також дослідження впливу цифрових технологій на процес управління портфелем проектів.

Ключові слова: *управління проектами, менеджмент, нестабільне середовище, інтелектуальний бізнес.*

Summary. *Introduction. Risk assessment in the management of a portfolio of projects in intellectual business is of crucial importance for ensuring the strategic stability and competitiveness of the organization. Intellectual business, which is based on innovation, knowledge and high technology, is exposed to significant risks due to the dynamic nature of markets, high level of uncertainty and rapid changes in the technological environment. In this context, risk assessment plays a key role in the effective management of the project portfolio, allowing to identify, analyze and control possible threats.*

Goal. Systematization of key risks in project portfolio management in conditions of high uncertainty in intellectual business and features of risk assessment in project portfolio management in conditions of high uncertainty in intellectual business.

Materials and methods. Analysis of scientific literature devoted to risk management and project management, in particular in conditions of uncertainty and in the intellectual sectors of business; methods of the system approach, which allowed systematizing the risk management process and identifying key factors that influence decision-making; a comparative analysis to compare different approaches to project portfolio management under conditions of high uncertainty.

The results. First of all, risk assessment allows the organization to identify critical factors that can negatively affect the success of projects, such as changes in legislation, market fluctuations, technological or human errors. This information is the foundation for developing risk minimization strategies, which allows you to reduce potential losses and increase the probability of achieving your goals.

In addition, in the context of intellectual business, where innovation is the main source of competitive advantage, risk management is necessary to maintain a balance between innovation and sustainability. Risk assessment helps make more informed decisions about investments in new projects, identifying those with the highest potential for success with the least possible losses. It also allows management to adjust the project portfolio in a timely manner, adapting it to changing market conditions.

After all, effective risk assessment in project portfolio management also helps to increase the level of trust among stakeholders such as investors, partners and customers. A clear understanding and control over risks ensure more transparent management processes and increase the company's reputation.

Thus, risk assessment is an integral part of successful project portfolio management in intellectual business, ensuring its sustainability, adaptability and competitiveness in the constantly changing market environment.

Prospects. Prospects for further research may include the development of a methodology for more accurate identification and quantification of risks in dynamically changing conditions, improvement of risk forecasting models taking into account the specifics of intellectual business, as well as research into the impact of digital technologies on the project portfolio management process.

Key words: *project management, management, unstable environment, intellectual business.*

Постановка проблеми. Управління портфелем проектів відіграє критичну роль у розвитку та успіху інтелектуального бізнесу. Цей стратегічний підхід дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибуток від інвестицій у різноманітні проекти. У контексті інтелектуального бізнесу, де інновації та знання є ключовими активами, правильне управління портфелем проектів стає ще більш важливим.

Ефективне управління портфелем проектів забезпечує узгодження проектних ініціатив зі стратегічними цілями компанії, що особливо важливо в динамічному середовищі інтелектуального бізнесу. Воно дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів, включаючи людський капітал та фінансові засоби, шляхом пріоритетності проектів з найвищим потенціалом цінності.

Крім того, управління портфелем проектів сприяє балансуванню ризиків та можливостей, що є важливим у сфері, де інновації часто пов'язані з високим ступенем невизначеності. Воно також забезпечує постійний моніторинг та оцінку проектів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та технологічні прориви.

Управління портфелем проектів в інтелектуальному бізнесі стикається з унікальними викликами, особливо в умовах високої невизначеності. Ці виклики включають складність оцінки нематеріальних активів, швидкозмінне ринкове середовище та непередбачуваність інноваційних процесів. Традиційні методи оцінки ризиків часто виявляються недостатньо ефективними в такому контексті, що призводить до неоптимальних рішень та втрачених можливостей. Проблема полягає у відсутності адаптованих інструментів та методів для точної ідентифікації, кількісної оцінки та управління ризиками в інтелектуальному бізнесі. Це ускладнює процес прийняття рішень щодо інвестицій, розподілу ресурсів та стратегічного планування. Необхідність розробки нових підходів до оцінки ризиків, які враховують специфіку інтелектуального бізнесу та здатні ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, стає все більш актуальною для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних науковців займалася дослідженням проектного управління.

Так Батенко Л., Лізина А., Москалюк В. досліджували методичні підходи та практичну реалізацію забезпечення зрілості управління проектами. Вони фокусувалися на аналізі інструментів і методів, які дозволяють підвищити ефективність проектного управління та забезпечити досягнення зрілості в управлінні проектами [1]. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю. займалися дослідженням гібридиза-

ції методологій управління інфраструктурними проектами та програмами [2]. Грабчак Д. В., Болебрух О. С., Деркач А. Є., Ровенський А. Є., Гуляєв Д. А. досліджували систему управління проектом реінжинірингу виробничих процесів на підприємстві [3].

Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. досліджували роль процесу управління проектами у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств [4]. Олійник Р. Ю. досліджував функціонування офісу управління проектами у контексті проектного менеджменту публічного адміністрування [5]. Пілюков А. О. займався компаративним аналізом теорій і підходів до управління проектами [6]. Рябенко В. В. досліджував управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості [7].

Фонарьова Т. А., Устінов А. А., Бушуєв К. М., Петренко В. О. досліджували трансфер технологій як інструмент управління конкурентоспроможністю в інтелектуальному підприємництві [8]. Фостолович В. А. досліджував сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи [9].

Метою статті є систематизація ключових ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі та особливості оцінки ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління проектами є ключовим фактором для успішного досягнення стратегічних цілей організації. Воно забезпечує структурований підхід до планування, організації та контролю ресурсів, що дозволяє оптимізувати використання часу, бюджету та людських ресурсів. Важливість управління проектами полягає в здатності ідентифікувати ризики на ранніх етапах, що мінімізує можливі втрати та знижує ймовірність виникнення непередбачуваних проблем. Крім того, ефективне управління проектами сприяє покращенню комунікації між учасниками проекту, що забезпечує їхню більшу залученість і координацію дій [3; 5].

Це, своєю чергою, підвищує якість кінцевого продукту або послуги та задовольняє очікування зацікавлених сторін. Нарешті, ефективне управління проектами дозволяє організації бути більш адаптивною та гнучкою в умовах динамічного ринкового середовища, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та стабільності розвитку.

Ефективне управління проектами є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цей підхід забезпечує структуровану методологію для досягнення конкретних цілей у визначені терміни та в межах встановленого бюджету. Належне управління проектами сприяє оптимізації ресурсів, мінімізації ризиків та підвищенню загальної продуктивності організації [2; 7; 9].

У контексті зростаючої складності бізнес-процесів та глобальної конкуренції, здатність ефективно керувати проектами стає критичною компетенцією. Воно дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих ринкових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Крім того, ефективне управління проектами сприяє поліпшенню комунікації між зацікавленими сторонами, що є значним для успішної реалізації стратегічних ініціатив [1; 4].

Організації, які застосовують передові практики управління проектами, демонструють вищі показники досягнення цілей, задоволеності клієнтів та фінансової ефективності. Отже, інвестиції в розвиток компетенцій з управління проектами та впровадження відповідних методів є стратегічно важливими для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі [6; 8].

В контексті інтелектуального бізнесу ефективне управління проектами набуває особливого значення. Інтелектуальний бізнес, який базується на знаннях, інноваціях та інформаційних технологіях, вимагає високоорганізованого підходу до реалізації складних, часто міждисциплінарних проектів.

Управління проектами в інтелектуальному бізнесі сприяє оптимальному використанню інтелектуального капіталу організації. Воно забезпечує ефективну координацію між різними експертами та командами, що є критичним для створення інноваційних продуктів та послуг. Крім того, структурований підхід до управління проектами дозволяє краще керувати ризиками, які особливо високі в сфері розробки нових технологій та ідей.

У середовищі, де швидкість виведення продукту на ринок часто визначає успіх, ефективне управління проектами допомагає скоротити час розробки та впровадження інновацій. Це також сприяє більш ефективному управлінню інтелектуальною власністю, що є ключовим активом в інтелектуальному бізнесі.

Важливо відзначити, що в інтелектуальному бізнесі управління проектами часто вимагає гнучких методів, таких як Agile, які дозволяють швидко адаптуватися до змін та нових ідей. Це забезпечує баланс між структурованістю та креативністю, необхідний для інноваційних проектів.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті раціональним буде проаналізувати ключові ризики в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі (рис. 1).

Розглянемо більш детально вищенаведені ризики:

1. Стратегічна невідповідність. У контексті управління портфелем проектів в інтелектуальному бізнесі стратегічна невідповідність являє собою суттєвий ризик. Цей феномен виникає, коли обрані проекти не узгоджуються з довгостроковими цілями та загальною стратегією організації. В умовах високої невизначеності ця проблема може загострю-

ватися через швидкі зміни ринкових умов та технологічних парадигм. Неправильне вирівнювання проектів зі стратегічними цілями може призвести до неефективного розподілу ресурсів та втрати конкурентних переваг.

2. Ресурсні обмеження. Обмеженість ресурсів є критичним фактором, що впливає на управління портфелем проектів. У сфері інтелектуального бізнесу це особливо стосується людського капіталу та спеціалізованих знань. Висока невизначеність може призвести до непередбачуваних змін у доступності ресурсів, що ускладнює планування та реалізацію проектів. Неефективний розподіл обмежених ресурсів між проектами може призвести до затримок, перевитрат та недосягнення цілей проектів.

3. Технологічні зміни. У сфері інтелектуального бізнесу технологічні інновації відіграють ключову роль. Однак швидкі технологічні зміни можуть становити значний ризик для портфеля проектів. Нові технології можуть зробити поточні проекти застарілими або вимагати суттєвої адаптації. Це може призвести до необхідності перегляду всього портфеля проектів, що вимагає гнучкості та швидкого реагування від менеджерів портфеля.

4. Ринкова волатильність. Високий рівень невизначеності на ринку може суттєво впливати на успішність проектів в інтелектуальному бізнесі. Зміни в попиті, поява нових конкурентів або зміна споживчих уподобань можуть швидко змінити цінність проектів у портфелі. Це вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій та готовності до швидкої переорієнтації проектів.

5. Регуляторні зміни. У сфері інтелектуального бізнесу регуляторне середовище може бути особливо динамічним. Зміни в законодавстві щодо інтелектуальної власності, захисту даних або галузевих стандартів можуть мати значний вплив на проекти. Неспроможність передбачити або швидко адаптуватися до таких змін може призвести до юридичних ризиків та втрати конкурентоспроможності.

6. Втрата ключових спеціалістів. Інтелектуальний бізнес значною мірою залежить від знань та експертизи ключових співробітників. Втрата таких спеціалістів може мати катастрофічні наслідки для

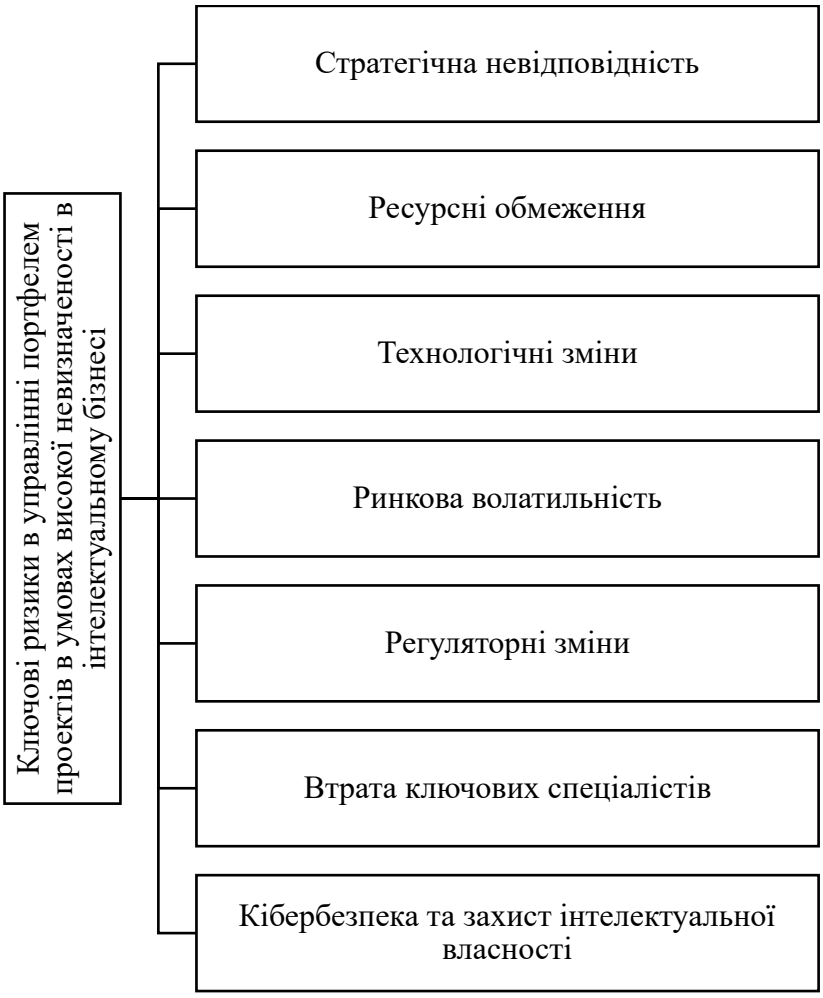

Рис. 1. Основні ризики в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі

Джерело: авторська пропозиція

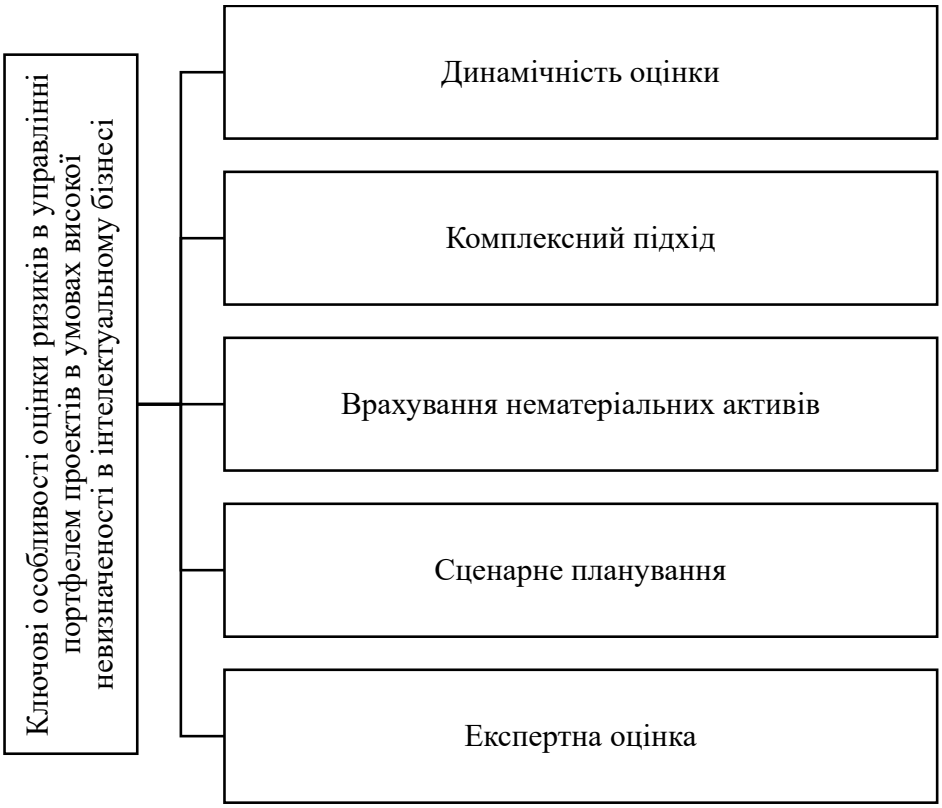

Рис. 2. Ключові особливості оцінки ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі
Джерело: авторська пропозиція

проектів, особливо в умовах високої невизначеності. Це може призвести до втрати критичних знань, затримок у реалізації проектів та зниження якості результатів.

7. Кібербезпека та захист інтелектуальної власності. У сучасному цифровому середовищі захист інтелектуальної власності та забезпечення кібербезпеки стають все більш критичними. Ризики, пов'язані з кібератаками, витоком даних або порушенням прав інтелектуальної власності, можуть суттєво вплинути на цінність проектів та репутацію компанії. В умовах високої невизначеності ці ризики можуть посилюватися через появу нових видів загроз та швидкі зміни в технологіях захисту.

Ефективне управління портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та аналізу цих ризиків. Це передбачає розробку гнучких стратегій, постійний моніторинг зовнішнього середовища, впровадження ефективних систем управління знаннями та розвиток компетенцій команди в області управління ризиками.

Важливо зазначити, що ці ризики не є взаємовиключними і часто взаємопов'язані. Наприклад, технологічні зміни можуть призвести до необхідності залучення нових спеціалістів, що в свою чергу може вплинути на ресурсні обмеження. Тому інтегрований підхід до управління ризиками, який враховує взаємозв'язки між різними факторами, є критично важливим для успішного управління портфелем проектів в інтелектуальному бізнесі в умовах високої невизначеності.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті раціональним буде здійснити розкриття ключових особливостей оцінки ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі.

Для чого скористаємося нижченаведеною блок-схемою, на якій наочним чином відображені дані особливості оцінки ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі.

Оцінка ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі характеризується низкою специфічних особливостей, які відображають складність та динамічність цього середовища. Розглянемо п'ять ключових аспектів цього процесу:

1. Динамічність оцінки. У контексті високої невизначеності традиційні статичні методи оцінки ризиків виявляються недостатніми. Натомість, необхідно впроваджувати динамічні підходи, які дозволяють постійно переоцінювати ризики з урахуванням нової інформації та змін у середовищі. Це передбачає регулярний моніторинг ключових показників ризику та оперативне коригування оцінок. Такий підхід за-

безпечує більш точне відображення реального стану портфеля проектів та дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі загрози та можливості.

2. Комплексний підхід. Оцінка ризиків в інтелектуальному бізнесі вимагає врахування широкого спектру факторів, включаючи технологічні, ринкові, регуляторні та кадрові аспекти. Комплексний підхід передбачає інтеграцію різних методів оцінки, таких як кількісний аналіз, якісні експертні оцінки та методи машинного навчання. Це дозволяє отримати більш повну картину ризиків та їх потенційного впливу на портфель проектів.

3. Врахування нематеріальних активів. Особливістю інтелектуального бізнесу є значна роль нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, репутація та людський капітал. Оцінка ризиків повинна враховувати ці фактори, що часто вимагає розробки специфічних методів та критеріїв. Наприклад, оцінка ризику втрати ключових співробітників може включати аналіз ринку праці, корпоративної культури та індивідуальних мотивацій персоналу.

4. Сценарне планування. В умовах високої невизначеності особливого значення набуває сценарне планування. Цей підхід передбачає розробку та аналіз множинних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє краще підготуватися до різних варіантів майбутнього. У контексті управління портфелем проектів сценарне планування допомагає виявити потенційні ризики та можливості, які можуть виникнути при різних комбінаціях зовнішніх та внутрішніх факторів.

5. Експертна оцінка. Зважаючи на складність та новизну багатьох аспектів інтелектуального бізнесу, експертна оцінка залишається критично важливим елементом процесу оцінки ризиків. Залучення фахівців з різних галузей знань дозволяє інтегрувати глибоке розуміння специфіки галузі з формальними методами аналізу ризиків. Важливо забезпечити структурований підхід до збору та аналізу експертних думок, використовуючи такі методи, як Дельфі або аналіз ієрархій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективна оцінка ризиків в управлінні портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі вимагає гнучкого, комплексного та інноваційного підходу. Інтеграція різних методів та постійна адаптація процесу оцінки до мінливих умов є ключовими факторами успіху в цьому контексті.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У підсумку, управління портфелем проектів в умовах високої невизначеності в інтелектуальному бізнесі вимагає комплексного та адаптивного підходу до оцінки ризиків. Ключовими особливостями цього процесу є динамічність оцінки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища; комплексність підходу, яка забезпечує всебічний аналіз різноманітних факторів ризику; врахування нематеріальних активів, що є критичними для інтелектуального бізнесу; використання сценарного планування для підготовки до різних варіантів майбутнього; та залучення експертної оцінки для інтеграції глибоких галузевих знань.

Ефективне впровадження цих підходів дозволяє організаціям не лише мінімізувати потенційні загрози, але й виявляти нові можливості в умовах невизначеності. Це сприяє підвищенню стійкості портфеля проектів та забезпечує конкурентну перевагу в динамічному середовищі інтелектуального бізнесу. Постійне вдосконалення методів оцінки ризиків та їх інтеграція в загальну систему управління портфелем проектів стають ключовими факторами успіху в сучасних умовах.

Перспективи подальших досліджень можуть включати розвиток методології для точнішої ідентифікації та кількісного оцінювання ризиків у динамічно змінюваних умовах, вдосконалення моделей прогнозування ризиків з урахуванням специфіки інтелектуального бізнесу, а також дослідження впливу цифрових технологій на процес управління портфелем проектів.

Література

1. Батенко Л., Лізина А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз.* 2020. Т. 30, № 1 (1). С. 22–37.

2. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету.* 2020. № 61. С. 187–207.

3. Грабчак Д. В., Болебрух О. С., Деркач А. Є., Ровенський А. Є., Гуляєв Д. А. Система управління проектом реінжинірингу виробничих процесів на підприємстві. *The Scientific Heritage.* 2021. № 61–1. С. 11–16.

4. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 3. С. 8–13.

5. Олійник Р. Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. № 2. С. 139–143.

6. Пілюков А. О. Компаративний аналіз теорій і підходів до управління проектами. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 5. С. 114–121.

7. Рябенко В. В. Управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 28. С. 84–88.

8. Фонарьова Т.А., Устінов А.А., Бушуєв К.М., Петренко В.О. Трансфер технологій, як інструмент управління конкурентоспроможністю в інтелектуальному підприємництві. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: Управління проектами в умовах пандемії COVID-19.* 2021. С. 296–301.

9. Фостолович В.А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: Практика та досвід.* 2022. № 11–12. С. 18–25.

References

1. Batenko, L., Lizyna, A., & Moskaliuk, V. (2020). Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring the maturity of project management: methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz*, *30*(1), 22–37 [in Ukrainian].

2. Bushuiev, S.D., & Kozyr, B.Yu. (2020). Hibrydyzatsiia metodolohii upravlinnia infrastrukturnymy proektamy ta prohramamy [Hybridization of Infrastructure Projects and Program Management Methodologies]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho morskoho universytetu*, *61*, 187–207 [in Ukrainian].

3. Hrabchak, D.V., Bolebrukh, O.S., Derkach, A.Ye., Rovenskyi, A.Ye., & Huliaiev, D.A. (2021). Systema upravlinnia proektom reinzhynirynhu vyrobnychykh protsesiv na pidpryiemstvi [System of project management of reengineering of production processes at the enterprise]. *The Scientific Heritage*, *61–1*, 11–16 [in Ukrainian].

4. Yepifanova, I.Yu., & Dzhedzhula, V.V. (2022). Mistse protsesu upravlinnia proektamy v stratehii rozvytku pidpryiemstv [The place of the project management process in the development strategy of enterprises]. *Innovation and Sustainability*, *3*, 8–13 [in Ukrainian].

5. Oliinyk, R.Yu. (2020). Ofis upravlinnia proektamy v proektnomu menedzhmenti publichnoho administruvannia [Office of Project Management in Project Management of Public Administration]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, *2*, 139–143 [in Ukrainian].

6. Piliukov, A.O. (2024). Komparatyvnyi analiz teorii i pidkhodiv do upravlinnia proektamy [Comparative analysis of theories and approaches to project management]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, *5*, 114–121 [in Ukrainian].

7. Riabenko, V.V. (2021). Upravlinnia proektamy orhanizatsiinykh zmin na pidpryiemstvakh kharchovoi promyslovosti [Management of projects of organizational changes at food industry enterprises]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, *28*, 84–88 [in Ukrainian].

8. Fonarova, T.A., Ustinov, A.A., Bushuiev, K.M., & Petrenko, V.O. (2021). Transfer tekhnolohii, yak instrument upravlinnia konkurentospromozhnistiu v intelektualnomu pidpryiemnytstvi [Transfer of technologies as a tool for managing competitiveness in intellectual entrepreneurship]. *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva. Tema: Upravlinnia proektamy v umovakh pandemii COVID-19*, 296–301 [in Ukrainian].

9. Fostolovych, V.A. (2022). Suchasni instrumenty systemy upravlinnia biznesom u sferi hotelno-restorannoi spravy [Modern instruments of the business management system in the field of hotel and restaurant business]. *Investytsii: Praktyka ta dosvid*, *11–12*, 18–25 [in Ukrainian].