

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-166>

УДК 338.24:658.51

ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

RESEARCH OF GLOBAL PROJECT MANAGEMENT PRACTICES

Трегубов Олександр Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0397-5570>

Tregubov Oleksandr

Vasyl' Stus Donetsk National University

Доведено, що сучасні умови роботи підприємств потребують зміни організаційно-управлінських концепцій. Встановлено, що саме проєктно-орієнтований підхід дозволяє забезпечити ефективність управління в різних галузях економіки. Проаналізовано проблеми, з якими стикається вітчизняний бізнес в проєктній діяльності. Досліджено провідний досвід розвинутих країн в галузі проєктного менеджменту. Узагальнено практики управління проєктами країн з розвинутою ринковою економікою та виокремлено тренди, які представляють інтерес для України. Сфокусовано увагу на питанні формування систем сертифікації. Досліджено досвід використання стандартних методів управління проєктами в різних країнах. Зроблено акцент на використанні спеціалізованого програмного забезпечення та цифрових сервісів для забезпеченні гнучкості проєктного управління.

Ключові слова: управління проєктами, система управління проєктами, проєктна діяльність, управління знаннями, ефективність управління, методи управління проєктами, стандартизація.

It is proven that modern operating conditions of enterprises are characterized by challenges, risks and instability, which requires changes in organizational and managerial approaches to work. It is established that it is the project-oriented approach that allows ensuring the effectiveness of management in various sectors of the economy. The problems faced by domestic business in project activities are analyzed. The leading experience of developed countries in the field of project management is studied. The generalization of global project management practices of countries with developed market economies made it possible to identify such trends that are of interest to Ukraine. Namely: the formation of certification systems for specialists in the field of project management and project managers (national and international levels); development of terminology and methodological basis for the implementation of project management technologies; introduction of own unified methods, mechanisms, tools and standards; international cooperation. Attention is focused on the issue of forming national certification systems and standards. The experience of using standard project management methods implemented in different countries of the world was studied. Attention was focused on the most common basic international standards (PMBOK, ISO, PRINCE 2, PRINCE 2 Agile, P2M). It was emphasized that in the project management system, enterprises and organizations of different countries of the world also use other regulatory documentation. They use the requirements and standards of both the international and national levels. The experience of using digital transformations in ensuring the flexibility of project management was studied. Attention was focused on the fact that the introduction of specialized software and digital services increases the efficiency of the management and control process at all stages of the project. Adaptation of leading world practices to domestic conditions will allow timely implementation of the tasks set against the background of cost optimization according to world standards of quality, environmental safety, and reduce the riskiness of the project.

Keywords: project management, project management system, project activity, knowledge management, management effectiveness, project management methods, standardization.

Постановка проблеми. Умови, в яких працюють сучасні вітчизняні підприємства, характеризуються значними викликами, ризиками та нестабільністю, що потребує зміни організаційно-управлінських підходів до їх роботи.

Такі підходи мають поєднувати в собі гнучкість управління, спроможність адаптуватися до змін, забезпечувати наявність відповідного плану роботи і злагодженість дій учасників та орієнтувати суб'єктів господарювання на необхідність внутрішніх прогресивних змін, які обумовлені зовнішніми впливами. Зазначимо, що серед факторів впливу: переміни в споживчих вподобаннях та вимогах; зміна стратегій поведінки конкурентів та ситуації на ринку; поява нових технологій та ринкових трендів тощо.

Підкреслимо, що для вирішення кола окреслених питань, в численних наукових дискурсах [1, с. 432; 2, с. 280] звертається увага на потенціал проєктного менеджменту та його організаційно-методичний базис. Це пояснюється тим, що саме проєктно-орієнтований підхід дозволяє забезпечити прийняття своєчасних обґрунтованих рішень в короткий термін, підвищуючи ефективність управління в цілому та сприяючи успішній реалізації ідей в різних галузях економіки.

Зазначимо, що українські підприємства мають відповідні результати в цій сфері. Серед основних причин поширення проєктних методів на вітчизняних теренах, слід виокремити підвищення інвестиційних ризиків на фоні значних потреб в капіталовкладеннях та інвестиціях в економіку.

Але серед головних проблем, на які звертається увага різними дослідниками, слід відзначити такі, як: низький рівень запровадження методів управління проєктами; недостатня інтеграція систем управління проєктами до загального менеджменту підприємства тощо [3].

В свою чергу різні країни світу (наприклад, Німеччина, Китай, Південна Корея, США, Японія та інші) демонструють значні успіхи на цій ниві, доводячи, що запровадження системи управління проєктами створює ефективні механізми для виходу з кризових ситуацій, формуючи комплекс взаємопов'язаних заходів, необхідних для досягнення окреслених цілей (за відповідних вимог до термінів, рівня витрат та кола очікуваних результатів), пропонуючи методики та інструменти для вирішення масштабних соціально-економічних, наукових, виробничих проблем в різних сферах та галузях.

Такий потенціал проєктного підходу підвищує інтерес до світового досвіду його реалізації задля аналізу існуючих трендів, подальшої адаптації та використання найкращих практик в роботі вітчизняних суб'єктів господарювання з метою підвищення гнучкості, ефективності проєктно-орієнтованої системи менеджменту та результативності функціонування підприємств в цілому, актуалізуючи тематику даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес до проєктних методів управління та їх потенціалу в науковому просторі, сприяв розвитку понятійного апарату та формуванню відповідного теоретико-методологічного базису проєктної діяльності. Результати наукових розвідок в цій сфері висвітлено в численних роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Так, звертаючи увагу на значущість вибору методів управління проєктами, Г. Керцнер [4] та Дж. Р. Тернер [5] фокусуються на системному підході, підкреслюючи його ефективність. Р. Мюллер [6] та Дж. К. Пінто [7] наголошують на застосуванні інтегрованих підходів до управління при розбудові ефективних комунікацій між учасниками та зацікавленими сторонами проєкту, що сприятиме мінімізації ризиків та підвищенню результативності роботи.

Розвитку теоретичного базису проєктного менеджменту, дослідженню основних інструментів та методів управління проєктами присвячено праці В. Галушки [1], А. Дунської [8], О. Овецької [9], І. Харченко [8]. Науковці звертають увагу на можливості адаптації сучасних методів на вітчизняному ґрунті [10; 11]; аналізують ключові фактори, від яких залежить результативність реалізації проєктів в сучасних умовах, пропонуючи авторські підходи як для вирішення проблемних завдань проєктної діяльності, так і задля зростання конкурентних переваг суб'єкта господарювання [12; 13], в тому числі і спираючись на потенціал сучасних технологій [3; 14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на численні наукові праці з даної проблематики, в сучасних глобалізованих умовах розвитку бізнес-середовища, для яких характерні швидкі зміни, поширення різноманітних проєктів та стрімкий розвиток технологій, узагальнення найкращих світових практик в сфері управління міжнародними проєктами потребує додаткового опрацювання

Використання такого досвіду, за умов необхідної адаптації на вітчизняних тере-

нах, дозволить підприємствам різних галузей обрати найефективніші методи та інструменти проєктного управління і, у підсумку, розширити обсяги збуту, вийти на зовнішні ринки або збільшити там власну присутність, залучити додаткові інвестиції тощо.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є узагальнення світового досвіду управління проєктами та виокремлення тих практик, які, заслуговують на увагу для імплементації вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. В наукових дискурсах відзначається, що проєкт являє собою сукупність заходів, які поєднані між собою, утворюючи специфічний унікальний комплекс, та спрямовані на «...створення унікального продукту або послуги в умовах часових та ресурсних обмежень» [1, с. 132].

На відміну від комбінації звичайних процесів, які мають циклічний характер, проєкти, формуючи новий набір орієнтирів, згортаються за умов досягнення всіх поставлених цілей. Така відмінність впливає і на специфіку системи менеджменту.

Акцентуючись на управлінні проєктами, дослідники розглядають цю дефініцію під різними кутами, застосовуючи відповідні підходи.

Так, наприклад, через призму функціонального підходу, автори [4; 7] розглядають це поняття у вигляді сукупності функцій (наприклад, планування, організація, контроль за ресурсами), необхідних для виконання проєкту та спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей.

З точки зору галузевого підходу, дослідники [5: 9, с. 140] визначають цей термін як управлінську галузь, яка поєднує ті сфери діяльності підприємства, де створення продукту або послуги відбувається у вигляді комплексу пов'язаних заходів унікального характеру.

Слід вказати, що теоретико-методичний базис для сучасної системи управління проєктами, який гуртувався на методах мережевого планування, закладено ще наприкінці 50-х років минулого сторіччя в США [14, с. 74].

Перші системи управління проєктами з'явилися в галузі будівництва держав з розвиненою економікою і використовувались переважно крупними кампаніями. А трохи пізніше технології проєктного менеджменту були запроваджені на ринку програмного забезпечення, поступово поширюючи передовий досвід на інші сфери національної економіки в різних країнах світу.

Трансформаційні процеси в світовій економіці сприяли розвитку таких систем, а стрімка цифровізація стала додатковим тригером для запровадження в багатьох галузях та перетворення на один з найважливіших механізмів управління в глобальній ринковій системі.

Так, дослідники [10, с. 26] відзначають, що наприклад, в США, Японії та країнах Європейського Союзу (Німеччині, Франції та інших) сформовано відповідний методологічний базис для реалізації технологій проєктного менеджменту, що знайшло прояв у запровадженні власних уніфікованих методів, механізмів, інструментарію та стандартів.

За таких умов цілком закономірно, що самі системи управління проєктами розвиваються як самостійні області професійної діяльності, про що свідчить, наприклад, функціонування Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA) та Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американського інституту управління проєктами (PMI) [10, с. 26].

В цьому контексті вважаємо доцільним звернути увагу на той факт, що значним кроком у розбудові сфери управління проєктами країн з розвинутою ринковою економікою є формування відповідних систем сертифікації фахівців в сфері управління проєктами та менеджерів проєктів, які національного так і міжнародного рівнів.

Такий підхід дозволив сформувати професійне середовище, в якому панує відповідна управлінська культура, сформовано термінологічний базис, методики та механізми до організації та адміністрування проєктної діяльності.

Слід підкреслити, що означені аспекти професійного середовища не залежать від країни, де реалізується певний проєкт, але практично враховують і віддзеркалюють національну специфіку (соціально-економічні особливості, культурні, ментальні та інші традиції).

І одним з трендів розвитку проєктного менеджменту є міжнародна кооперація, яка проявляється у розробці єдиних підходів до уніфікації знань і стандартизації проєктної діяльності, формуванні дефініцій та єдиних систем вимог.

Підкреслимо, що сьогодні національні системи сертифікації сформовано вже більш ніж в двадцять країнах, але у міжнародній практиці найбільш затребуваними виявились чотирирівнева система міжнародної сертифікації PMP IPMA (підтримується IPMA – International Project Management Association), яка активно використовується країнами Європейського

Союзу та однорівнева національна система США - РМР PMI (підтримується Інститутом Управління проєктами - PMI) [15; 16].

Сьогодні стандартизація проєктного менеджменту характерна для розвитку систем управління багатьох країн світу. А формування стандартів в цій сфері дозволяє систематизувати науково-методичний базис та сформуванню вагоме підґрунтя для подальшого поширення прогресивних практик у системі адміністрування на різних рівнях.

Узагальнення світового досвіду розробки стандартів в сфері управління проєктами дозволило констатувати, що серед базових міжнародних стандартів найбільш поширені, наприклад, PMBOK, ISO тощо, які в ряді держав вважаються також і національними.

Враховуючи роль цих документів в формуванні систем управління в різних країнах світу, розглянемо їх більш докладно.

Так, PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), перше видання якого було розроблено Project Management Institute (PMI) у 1996 році, містить різні аспекти управління проєктами.

Стандарт пропонує процесний підхід, визначаючи всі взаємозв'язки між процесами в цій сфері, та підтримуючи управління, націлене на забезпечення заданого рівня якості проєкту (як на рівні процесів, так і продуктів).

За період існування документ вдосконалювався відповідно до змін та тенденцій в галузі, а його зміст було розширено та доповнено, що спричинило появу нових видань (табл.1). Підкреслимо, що найбільшого поширення такий стандарт знайшов у США, але застосовується і в інших країнах світу.

Серед стандартних методів управління проєктами, які реалізуються в різних країнах світу представляють інтерес PRINCE 2 (Projects in Controlled

Environments – проєкти у контрольованих умовах) і PRINCE 2 Agile озробка агентства ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency), які здатні бути налаштованими під будь який проєкт в рамках чітко визначеної структури організації.

Зазначимо, що особливостями PRINCE 2 є процесна орієнтація з акцентом на продукт. Базуючись на відповідних принципах, він описує координацію учасників проєкту, визначає їх ролі та обов'язки; характеризується етапністю організації та контролю, підвищуючи ефективність результатів. Його техніка передбачає управління в умовах відхилень та адаптацію до зовнішніх змін, що покращує

управління ризиками проєкту та бізнесу в цілому [17].

В свою чергу, PRINCE 2 Agile інтегрує в собі гнучкість і швидкість реагування техніки Agile, коли проєкт не може бути реалізований за класичним підходом, та чітку структурованість PRINCE 2.

Констатуємо, що такі стандартні методи управління проєктами знайшли поширення у Австралії, Бельгії, Великій Британії, Гонконгу, Новій Зеландії, Нідерландах, Люксембурзі, Польщі, Сінгапурі, Хорватії та ряді інших країн світу. А серед основних сфер використання – телекомунікаційна, фінансова, державний сектор тощо.

Відповідного поширення в світових практиках набула і така система знань проєктного менеджменту, як P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation – проєктний та програмний менеджмент для інновацій підприємства), яка запропонована в Японії. Вона являє собою рамкову методологію управління проєктами та програмами на рівні підприємств та фокусується на використанні новацій в умовах нестабільності. На відміну від інших, її змістовна частина спрямована не на продукт, а акцентується на вдосконаленні організації як результаті проєкту.

В основі цієї методології «залізний трикутник» – складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), в рамках якого відбувається інноваційна діяльність. Підтримуюча концепт «вирішення складних питань», P2M значно поширена в Японії (як на рівні державного сектору, так і в бізнес-середовищі) [11, с. 136].

Підкреслимо, що цей перелік не є вичерпним. Вибудовуючи власну систему управління проєктами, підприємства та організації різних галузей та секторів економіки в країнах світу застосовують і іншу нормативну документацію, користуючись вимогами та стандартами як міжнародного так і національного рівнів.

Слід вказати, що значний потенціал в напрямі забезпечення гнучкості проєктного управління мають напрацювання в сфері цифрових трансформацій. Досвід розвинених країн світу доводить, що використання спеціалізованого програмного забезпечення та цифрових сервісів підвищує ефективність процесу управління та контролю на всіх етапів проєкту, дозволяє ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем, розвиватись, самовдосконалюватись, відстежуючи новітні тренди.

Таблиця 1

Еволюція змін стандарту РМВОК

Видання	Рік запровадження	Змістовні особливості
1	1996	Містить опис життєвих циклів проекту й організаційних структур установи-виконавця, групи процесів та специфіку їх взаємодії між собою. Виділено основні й підтримуючі процеси, визначено області знань управління проектами (управління інтеграцією, задумом, часом, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, контрактами й поставками) та окреслено взаємодії між процесами
2	2000	Прийнятий як національний стандарт ANSI (ANSI/PMI 99-001-2000 у 2001 р.). Відрізняється від попередньої версії внесенням змін до розділу «Управління ризиками в проекті»; доповненням частині управління проектами на основі Менеджменту освоєного обсягу (<i>Earned Value Management – EVM</i>) та процедур перетворення вхідних даних у вихідні (<i>tools and techniques</i>).
3	2004	На відміну від попередньої версії уточнено різницю між життєвим циклом проекту та продукту; відкориговано перелік процесів (шляхом додавання нових та вилучення тих, що втратили актуальність). Фокус на групах процесів. Уточнено різницю між групами процесів управління проектом й областями знань. Графічне зображення процесів з акцентом на їх інтеграцію. Уточнено термінологію, входи, інструменти, методи виходи процесів,
4	2008	Грунтовні зміни: модифікація методики PMI; доповнення методики ведення аналітичних робіт; прототипування; інтерактивна складова та використання штучного інтелекту
5	2012	Спрямована на загальну систематизацію, започатковану в РМВОК 4. Входами процесів є документи, які основа для виконання процесу. Їх зміст та структура конкретизовані та спрощені.
6	2017	Додано Практичний посібник Agile (<i>Agile Practice Guide</i>) на фоні підвищення значущості методології Agile. Відкориговано підхід до контролю та відстеження. Додано розділ щодо ролі керівника проекту з акцентом на його навичках, відомості про Трикутник талантів PMI (<i>PMI Talent Triangle</i>). Видання доповнено процесами стосовно управління знаннями, реагування на ризики, контролю за ресурсами.
7	2021	Внесені суттєві зміни. Основа – гнучкість підходів до управління проектами. Започатковано перехід від стандарту, який базується на процесах – до такого, що спирається на принципи – вказівки стосовно групи пов'язаних дій учасників проекту для досягнення окреслених результатів. Наведено принципи – орієнтири для менеджера з метою максимізації цінності проекту та домени ефективності проекту, що підвищить усвідомленість вибору рішень керівником та сприятиме розбудові комфортних умови для реалізації проектів в залежності від наявних обставин.

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 54-57]

Дослідники [13; 14, с. 74] справедливо відзначають, що застосування спеціалізованих ІТ-систем управління проектами дозволяє своєчасно вирішувати проблеми, які виникають в ході проектної роботи (наприклад, популярний в цій сфері сервіс Jira (від Atlassian), програмні пакети Microsoft Project і Primavera, сервіси Google, CRM-системи та ін.).

Висновки. Отже, дослідження досвіду проектної діяльності провідних країн світу дозволило констатувати, що система управління проектами являє собою ефективний інструмент для розвитку бізнесу та національної економіки в цілому.

Підкреслимо, що країни з розвинутою ринковою економікою сформували власні під-

ходи в цій сфері, які представляють інтерес і для України. А саме: формування систем сертифікації фахівців в сфері управління проектами та менеджерів проектів (національного і міжнародного рівнів); розробка термінології та методологічного базису для реалізації технологій проектного менеджменту; запровадження власних уніфікованих методів, механізмів, інструментарію та стандартів; міжнародна кооперація. Використовуються стандартні методи управління проектами. Активно поширюються цифрові досягнення (спеціалізоване програмне забезпечення, різноманітні цифрові сервіси), здатні забезпечити гнучкість проектного управ-

ління та його ефективність на всіх етапах проекту.

Слід констатувати, що адаптація провідних світових практик до вітчизняних умов дозволить своєчасно реалізовувати поставлені задачі на фоні оптимізації витрат згідно світових стандартів якості, екологічної безпеки, зменшити ризикованість проекту. Але питання імплементації зарубіжного досвіду проектного менеджменту з врахуванням національних особливостей потребує більш ретельного опрацювання за кожним етапом проекту (комунікації, особливості прийняття рішень та ін.), що складатиме перспективи подальших наукових розвідок автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020 № 7. С. 431-434. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.
2. Хадарцев О. Система управління проектами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. № 196. С.278-283. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283>.
3. Гринкевич С., Баховський Л. Використання сучасних технологій для управління проектами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2021 вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437> (дата звернення 12.10.2025).
4. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
5. Turner J.R. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 568 p.
6. Müller R., Turner J.R. *Project-Oriented Leadership*. Aldershot: Gower Publishing, 2010. 98 p.
7. Pinto J.K. *The project management institute project management handbook*. New Jersey: John Wiley and Sons Ltd, 1998. 468 p.
8. Дунська А., Харченко, І. Методи управління міжнародними проектами в компаніях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 70–86. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>.
9. Овецька О., Кукудяк Н. Управління проектами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14>.
10. Калініченко О., Мосійчук І., Пойта І. Управління проектами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 2(56). С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-24-30>.
11. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133-139.
12. Колесніков, В., Замосенчук, Д., Федонюк В. Підвищення ефективності управління проектом на основі використання on-line комплексу WRIKE. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*, 2020. Т. 25. № 2. С. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2020.197297>.
13. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>.
14. Рудніченко Є., Гавловська Н., Сарафинюк Я., Кривдик М. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №3. Т. 6. С.72-78.
15. IPMA. URL: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>. (дата звернення 12.10.2025).
16. *Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 7th Edition. Newtown Square: PMI, 2021. 370 p.
17. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. URL: . (дата звернення 12.10.2025).

REFERENCES:

1. Halushka, V. (2020). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia proiektamy [Theoretical and methodological foundations of Project Management]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i parvo*, no. 7, pp. 431-434. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>. [in Ukrainian].
2. Khadartsev, O. (2024). Systema upravlinnia proiektamy na pidpriemstvi: zasady efektyvnoho formuvannia [Project management system at the enterprise: fundamentals of effective formation]. *Ekonomichniy prostir*, no. 196, pp. 278-283. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283>. [in Ukrainian].
3. Hrynkevych, S. & Bakhovskiy, L. (2021). Vykorystannia suchasnykh tekhnolohii dlia upravlinnia proiektamy ta yikh resursamy u kryzovyi period [Use of modern technologies for Project Management and their resources in the crisis period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437> (accessed 12.10.2025) [in Ukrainian].
4. Kerzner, H. (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 624 p.
5. Turner, J.R. (2016). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 568 p.
6. Müller, R., & Turner, J.R. (2010). *Project-Oriented Leadership*. Aldershot: Gower Publishing, 98 p.
7. Pinto, J.K. (1998). *The project management institute project management handbook*. John Wiley and Sons Ltd, 468 p.
8. Dunska, A. & Kharchenko, I. (2023). Metody upravlinnia mizhnarodnymi proiektamy v kompaniiakh [Methods of managing international projects in companies]. *Economic Synergy*, no. 4, pp. 70-86. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>. [in Ukrainian].
9. Ovetska, O. & Kukudiak, N. (2022). Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project Management: State and prospects of enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (46), pp. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14>. [in Ukrainian].
10. Kalinichenko, O., Mosiichuk, I. & Poita, I. (2023). Upravlinnia proiektamy u hlobalnomu konteksti: kulturni aspekty ta adaptatsiia [Project Management in the global context: cultural aspects and adaptation]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (56), pp. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-24-30>. [in Ukrainian].
11. Rudnichenko, Ye., Havlovska, N., Kryvdyk, M. & Balabus D. (2023). Rozvytok standartiv z upravlinnia proiektamy: mizhnarodnyi dosvid [Development of Project Management Standards: international experience]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 133-139. [in Ukrainian].
12. Kolesnikov, V., Zamosenchuk, D. & Fedoniuk, V. (2020). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proektom na osnovi vykorystannia on-line kompleksu WRIKE [Improving the efficiency of Project Management based on the use of the on-line Wrike complex]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, t. 25, no. 2, pp. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2020.197297>. [in Ukrainian].
13. Denysiuk, O. & Sannikova, S. (2022). LEAN-menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchyznianymy pid-priemstvamy v umovakh kryzy [LEAN management as a technology for managing domestic enterprises in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>. [in Ukrainian].
14. Rudnichenko, Ye., Havlovska, N., Sarafyniuk, Ya. & Kryvdyk, M. (2021). Teoretychni osnovy upravlinnia proiektamy z pozytsii vykorystannia suchasnykh instrumentiv tsyfrovoho proiektnoho menedzhmentu [Theoretical foundations of Project Management from the point of view of using modern tools of digital project management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, no. 3, t. 6, pp. 72-78. [in Ukrainian].
15. IPMA. (2024). Retrieved from: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>. (accessed 12.10.2025).
16. PMBOK (2021). *Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 7th Edition. Newtown Square: PMI, 370 p.
17. OGC (2024). Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce United Kingdom. Retrieved from: . (accessed 12.10.2025).