

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-192>

УДК 005.8:332.1:339.137.2(477)

УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

MANAGEMENT OF PORTFOLIOS OF REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS AS A FACTOR OF ENSURING SUSTAINABLE BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Шульга Ольга Антонівна

доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

У статті обґрунтовано роль управління портфелями проєктів як стратегічного інструменту забезпечення сталої конкурентоспроможності бізнесу в умовах поствоєнної реконструкції України. Розкрито концептуальні засади формування проєктних портфелів регіонального розвитку, що базуються на синергії інтересів держави, територіальних громад та приватного сектору. Особливу увагу приділено трансформації критеріїв конкурентоспроможності бізнесу – від цінових переваг до здатності інтегруватися в міжнародні проєктні мережі та цифрові екосистеми, зокрема DREAM. Досліджено механізми впровадження гнучких та гібридних методологій для підвищення адаптивності портфелів у мультипроєктному середовищі з високим рівнем невизначеності. Запропоновано алгоритм збалансування інтересів стейкхолдерів та надано рекомендації щодо розвитку проєктних компетенцій персоналу.

Ключові слова: управління портфелями проєктів, поствоєнна реконструкція, конкурентоспроможність бізнесу, регіональний розвиток, цифрова екосистема DREAM, Agile-методології, ризикологія, бізнес-структури.

The article considers the critically important problem of ensuring the sustainable competitiveness of domestic business in the conditions of large-scale post-war reconstruction of Ukraine, the relevance of which is due to the need to transition from fragmented restoration of facilities to systematic management of portfolios of regional development projects. The purpose of the study is to scientifically substantiate the role of portfolio management as a driver of increasing the competitive potential of business structures and develop strategic scenarios for their integration into the ecosystem of territorial restoration. To achieve the set goal, a set of general scientific and special methods was used: the method of systems analysis – to conceptualize the concept of a portfolio of regional development projects; the deductive method – to determine the impact of state strategies on the operational sustainability of business; comparative analysis – when studying cascade, flexible and hybrid management methodologies. The study proves that in the conditions of reconstruction, business competitiveness is transformed from the price plane into the ability to integrate into digital project networks and state programs. The mechanisms of the DREAM ecosystem functioning as a tool for ensuring transparency and accountability of processes are revealed. The feasibility of implementing flexible methodologies for adapting portfolios to changing environmental conditions is substantiated. An algorithm for balancing the interests of business and territorial communities within single project offices is formed. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by heads of organizations and representatives of local governments to increase the efficiency of interaction in the implementation of reconstruction programs. The proposed recommendations for the development of project competencies of personnel and the implementation of hybrid management models allow businesses to optimize internal processes, increase investment attractiveness, and ensure strategic sustainability in the long term.

Keywords: project portfolio management, post-war reconstruction, business competitiveness, regional development, DREAM digital ecosystem, Agile methodologies, risk management, business structures.



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується необхідністю розв'язання складних завдань, пов'язаних із масштабною ревіталізацією територій та відновленням зруйнованої інфраструктури, що вимагає перегляду традиційних підходів до стратегічного планування. У цих умовах управління портфелями проєктів регіонального розвитку постає не просто як управлінська технологія, а як фундаментальний механізм координації зусиль держави, місцевого самоврядування та приватного сектору. Ефективна постоєнна реконструкція вимагає від суб'єктів господарювання здатності оперувати великою кількістю взаємопов'язаних ініціатив, де успіх кожного окремого проєкту безпосередньо залежить від синергії в межах цілісного портфеля. Саме портфельний підхід дозволяє забезпечити оптимальний розподіл обмежених фінансових, людських та технологічних ресурсів, що є критично важливим для збереження операційної стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності.

Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною зміною конкурентного ландшафту, де переваги отримують ті організації, які інтегрують свої стратегічні цілі в загальнодержавні програми відновлення. Стала конкурентоспроможність бізнесу в період реконструкції визначається не лише внутрішньою ефективністю процесів, а й рівнем адаптивності управлінських систем до динамічних змін у регіональній політиці. Оскільки державна стратегія регіонального розвитку передбачає перехід до інноваційних моделей територіального зростання, бізнес-структури змушені трансформувати свої моделі управління, переходячи від реалізації поодиноких проєктів до системного управління портфелями, що відповідають принципам сталого розвитку. Такий підхід мінімізує стратегічні ризики та створює умови для залучення міжнародних інвестицій, які сьогодні орієнтовані на прозорі та підзвітні проєктні екосистеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління проєктною діяльністю в умовах цифрової трансформації та необхідності регіонального відновлення становлять предмет посиленої уваги сучасних науковців. Значна частина наукових праць присвячена вивченню особливостей систем управління в технологічних компаніях. Так, О. Сметанюк та А. Бондарчук акцентують увагу на унікальності проєктного менеджменту в ІТ-секторі, що зумов-

лено високою динамічністю середовища [6], а Н. Данилюк, Ю. Шулик та О. Качан деталізують сучасні підходи до такої діяльності, виокремлюючи ключові чинники ефективності для ІТ-компаній [2].

Питання вибору методологій є центральним у роботах багатьох дослідників. Зокрема, О. Кіндрат та Г. Дутка обґрунтовують переваги Agile-методів для продуктивної імплементації продуктів [3], що знаходить підтримку у працях Н. Шашкової, І. Фадєєвої та Т. Казакової, які досліджують практичне застосування гнучких методологій як засобу адаптації до мінливих вимог ринку [8]. Комплексний огляд методик та інструментів управління в ІТ-галузі представлено у роботі О. Храпкіна, О. Кіндрат та Р. Чопея, де автори інтегрують питання вибору інструментарію із процесами керування ризиками [7]. Проблема ризикології в проєктному менеджменті детально розкрита Ю. Грицюком та М. Жабичем, які пропонують математичні та логічні моделі управління ризиками при реалізації програмних проєктів [1]. Це є критично важливим, оскільки ідентифікація та нейтралізація загроз безпосередньо впливають на результативність інноваційних розробок. В. Молоканова розглядає інноваційну концепцію аутсорсингу управління портфелями проєктів сталого розвитку територіальних громад [4]. Такий підхід корелює з пріоритетами, закладеними в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка визначає стратегічні орієнтири для згуртованості та стимулювання економічного потенціалу регіонів України [5].

Однак, попри ґрунтовність наявних розробок, існує потреба у подальшому дослідженні синергії між гнучкими методологіями управління проєктами та державними програмами відновлення, особливо в контексті посилення конкурентного потенціалу організацій через цифрові інструменти.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати роль портфельного управління як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в межах регіональних програм реконструкції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній системі державного управління категорія «портфель проєктів регіонального розвитку» розглядається як стратегічний набір взаємопов'язаних компонентів, що включає проєкти, програми та інші види робіт, які об'єднуються задля ефективного управління ними для досягнення цілей, визначених у Державній стратегії регіональ-

ного розвитку на 2021-2027 роки. Концептуальна сутність портфельного підходу полягає у переході від розрізненої реалізації окремих ініціатив до системної координації ресурсів на рівні певної території. Такий портфель виступає механізмом трансляції макроекономічних стратегічних орієнтирів держави у конкретні операційні завдання на локальному рівні. Через інструментарій портфельного управління забезпечується вертикальна та горизонтальна інтеграція планів розвитку, де кожен проєкт у складі портфеля проходить процедуру селекції на основі його внеску у досягнення індикаторів регіональної згуртованості та економічної самодостатності. У межах виконання Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05.08.2020 р. № 695 портфельне управління стає базовим інструментом для моніторингу результативності впровадження державних пріоритетів, забезпечуючи прозорість розподілу капітальних інвестицій та цільове використання бюджетних коштів.

Портфельний менеджмент на рівні територіальних громад функціонує як методологічна основа для збалансування економічних, соціальних та екологічних векторів розвитку. Прямий взаємозв'язок між управлінням портфелями та цілями сталого розвитку реалізується через систему критеріїв оцінки проєктних ініціатив, де пріоритет надається об'єктам, що забезпечують довгостроковий позитивний ефект для громади. Портфельний підхід дозволяє ідентифікувати конфлікти ресурсів між проєктами різної спрямованості та гармонізувати їх у часі та просторі. Специфіка управління портфелями сталого розвитку територіальних громад передбачає залучення механізмів аутсорсингу та партисипативного управління, що сприяє підвищенню якості публічного адміністрування. Завдяки портфельному менеджменту громади отримують можливість формувати інтегровані стратегії, де проєкти з енергоефективності, розвитку людського капіталу та підтримки підприємництва не конкурують за фінансування, а доповнюють один одного, створюючи кумулятивний ефект для сталого зростання регіональної екосистеми.

Умови поствоєнної реконструкції радикально трансформують проєктне середовище, насичуючи його критичними рівнями ризику та невизначеності. Специфіка цього середовища характеризується волатильністю зовнішніх факторів, серед яких ключовими є

загрози фізичній безпеці активів, дестабілізація логістичних ланцюгів та дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів. Управління портфелями в таких обставинах вимагає впровадження ітераційних методів планування та постійної переоцінки пріоритетності компонентів. Зауважимо, що пріоритетність у межах поствоєнного відновлення визначається за ієрархічним принципом, де критична інфраструктура та життєзабезпечення громад мають безумовну перевагу над проєктами з тривалим терміном окупності. Невизначеність середовища змушує проєктно-керовані організації застосовувати сценарне моделювання та гнучкі інструменти перерозподілу бюджетів між проєктами портфеля. Важливим аспектом специфіки реконструкції є інтеграція управління ризиками безпосередньо у процесі прийняття стратегічних рішень, оскільки здатність портфеля до реконфігурації за умов виникнення непередбачуваних деструктивних чинників стає основним критерієм його життєздатності та результативності.

Водночас, у сучасних умовах поствоєнної реконструкції парадигма конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зазнає докорінних змін, зміщуючи акцент із традиційного цінового суперництва на здатність до мережевої взаємодії. Традиційні критерії, що базувалися на мінімізації витрат, втрачають свою домінуючу роль через високу волатильність ресурсних ринків та критичну важливість дотримання безпекових і технологічних стандартів. На перший план виходить спроможність бізнесу інтегруватися у складні державні та міжнародні проєктні мережі, що вимагає високого рівня цифрової зрілості та відповідності міжнародним регламентам управління. Згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, конкурентні переваги отримують ті організації, що синхронізують власні операційні цілі з пріоритетами територіальних громад, забезпечуючи прозорість процесів через використання інструментів електронного врядування та підзвітності [5]. Таким чином, ключовим фактором успіху стає не одноосібна ринкова експансія, а здатність до ефективної співпраці з конкурентами та державними інституціями в межах єдиних програм відбудови задля досягнення кумулятивного соціально-економічного ефекту.

Впровадження проєктно-орієнтованого підходу виступає дієвим механізмом мінімізації ризиків та підвищення прозорості діяльності приватної компанії, що є визначальним для залучення міжнародного капіталу в період

відновлення. Інвестиційна привабливість бізнесу в умовах реконструкції безпосередньо залежить від якості систем управління ризиками. Використання сучасних стандартів проектного менеджменту дозволяє потенційним донорам та інвесторам бачити чітку структуру витрат, етапи реалізації та очікувані результати, що знижує рівень інформаційної асиметрії. Застосування гнучких методологій та інноваційних IT-рішень створює образ сучасної, адаптивної структури, здатної ефективно освоювати кошти в умовах динамічних змін [2]. Отже, проектна орієнтація трансформує бізнес-процеси компанії у зрозумілий для міжнародних партнерів інструментарій, перетворюючи внутрішню ефективність на вагомий нематеріальний актив, що капіталізується через зростання довіри зовнішніх стейкхолдерів.

Включення бізнес-структур до регіональних портфельів проектів створює потужний фундамент для довгострокової стратегічної стійкості та зростання ринкової вартості компаній. Участь у таких портфелях забезпечує організаціям стабільний доступ до замовлень, інтеграцію в логістичні ланцюги та можливість використання регіональних ресурсних баз на засадах державно-приватного партнерства. Такий формат взаємодії, зокрема через аутсорсинг управління портфелями, дозволяє підприємствам фокусуватися на основних компетенціях, водночас розділяючи відповідальність за розвиток території з громадою [4]. Це сприяє зростанню капіталізації не лише через прямі фінансові надходження, а й через накопичення репутаційного капіталу та участь у створенні суспільно значущої вартості. Робота в межах портфельів вимагає впровадження високотехнологічних інструментів контролю, що автоматично підвищує рівень технологічності самого бізнесу [7]. Стратегічна стійкість у такому контексті досягається за рахунок диверсифікації проектів усередині портфеля, що дозволяє компанії залишатися функціональною навіть при деструктивному впливі факторів на окремі напрями діяльності. Таким чином, регіональні портфелі стають для бізнесу середовищем колективного захисту та платформою для масового впровадження інновацій.

В умовах динамічної зміни пріоритетів поствоєнної відбудови традиційні каскадні моделі управління виявляють обмежену ефективність через свою жорсткість. Застосування гнучких методологій дозволяє портфельним менеджерам оперативіно реагувати

на екзогенні виклики шляхом ітераційного планування та постійного перегляду складу портфеля. Впровадження гнучких методів забезпечує високу продуктивність імплементації продуктів навіть у турбулентному середовищі. Проте для масштабних інфраструктурних об'єктів регіонального розвитку доцільним є використання гібридних підходів, що поєднують структурну чіткість класичного менеджменту з адаптивністю гнучких технік на етапах розробки та тестування. Інтеграція гнучких методологій у загальну стратегію управління проектами дозволяє скоротити час прийняття рішень та підвищити відповідність результатів портфеля актуальним потребам стейкхолдерів [3; 8]. Такий інструментарій стає основою для формування резильєнтних бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах постійних трансформацій.

Варто зазначити, що цифрова трансформація процесів управління виступає критичним чинником відновлення довіри з боку міжнародних інвесторів та забезпечення підзвітності використання ресурсів. Ключове місце в цьому процесі посідає Державна цифрова екосистема управління відновленням (DREAM), яка забезпечує повний життєвий цикл кожного проекту – від ідеї до завершення робіт. Використання таких IT-інструментів дозволяє автоматизувати збір даних, моніторинг термінів та контроль бюджетів у режимі реального часу.

Згідно з дослідженнями, впровадження спеціалізованих інформаційних систем є обов'язковою умовою для координації діяльності в складних технологічних проектах [6]. Цифровізація мінімізує вплив людського фактора та корупційні ризики, оскільки всі етапи реалізації портфеля стають верифікованими та доступними для аудиту. Таким чином, IT-інструменти інтегрують розрізнені регіональні проекти в єдину інформаційну мережу, що значно прискорює обмін даними та підвищує загальну керованість процесами реконструкції.

Управління портфелями в умовах поствоєнного відновлення передбачає функціонування у складному мультипроектному середовищі, де основною проблемою стає дефіцит спільних ресурсів. Ефективний розподіл обмеженого фінансового, технічного та людського капіталу вимагає використання математичних моделей оптимізації та чіткої системи пріоритезації проектів. В умовах невизначеності управління ризиками повинно базуватися на ідентифікації специфічних

загроз для кожного компонента портфеля та розробці сценаріїв їх нівелювання. Важливим аспектом є врахування взаємозалежностей між проектами, адже затримка в одному сегменті може спричинити «ефект доміно» для всього портфеля. Комплексне використання інструментів управління ризиками дозволяє не лише стабілізувати процеси, а й створювати резерви для непередбачуваних витрат. Розподіл ресурсів у такому контексті перестає бути статичним актом і перетворюється на безперервний процес балансування між стратегічними цілями громади та поточними операційними можливостями бізнесу.

Формування збалансованого портфеля проектів у період поствоєнної реконструкції вимагає застосування багатокритеріального підходу, що дозволяє гармонізувати комерційні інтереси приватного сектору із соціальними запитами територіальних громад. Процес розпочинається зі стратегічного сканування потреб регіону та ідентифікації критичних вузлів інфраструктури, що відповідає положенням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Наступним етапом є селекція проектних ініціатив на основі їхнього внеску у відновлення життєдіяльності та потенціалу створення нових робочих місць. Важливим елементом алгоритму є верифікація проектів на відповідність принципам сталого розвитку, що дозволяє бізнесу не лише виконувати підрядні роботи, а й інтегруватися у довгострокові програми соціально-економічного зростання. Завершальна фаза передбачає фіналізацію переліку компонентів портфеля з урахуванням доступних ресурсів та встановлення точок контролю за допомогою цифрових інструментів, що забезпечує прозорість взаємодії між усімастейхолдерами.

Ефективність портфельного управління безпосередньо корелює із темпами макроекономічної стабілізації регіонів у середньостроковій перспективі. Оптимістичний сценарій передбачає, що масове впровадження систем управління портфелями та цифрова інтеграція через екосистему DREAM дозволять прискорити темпи відбудови на 20-25% за рахунок мінімізації управлінського хаосу та залучення прямих іноземних інвестицій. Консервативний сценарій припускає помірне зростання, де портфельний підхід допоможе уникнути критичного розпорошення коштів, забезпечуючи стабільну конкурентоспроможність локального бізнесу навіть при обмеженому зовнішньому фінансуванні. На нашу

думку, розвиток гнучких методологій управління у поєднанні з державним стимулюванням дозволить сформувати стійку мережу регіональних проектних офісів, які стануть центрами економічного тягіння. Такий підхід трансформує процес реконструкції з екстреного реагування на системний розвиток інноваційної економіки.

Успішна реалізація поствоєнних проектів вимагає від керівництва організацій радикального оновлення компетенцій персоналу, зміщуючи фокус із суто технічних навичок до управління змінами та ризиками. Першочерговою рекомендацією є впровадження програм безперервного навчання у сфері цифрового проектного менеджменту, що дозволить співробітникам ефективно працювати з хмарними сервісами та базами даних. Керівникам ж слід стимулювати опанування гнучких Agile -методологій не лише в IT-підрозділах, а й у сфері адміністрування та логістики для підвищення загальної адаптивності компанії. Особливу увагу необхідно приділити розвитку навичок ідентифікації ризиків та стрес-менеджменту, оскільки здатність персоналу зберігати продуктивність у дестабілізованому середовищі є критичним активом. Також доцільно створювати внутрішні центри компетенцій або проектні офіси, які б акумулювали кращі практики та забезпечували обмін досвідом між командами, що працюють над різними компонентами регіонального портфеля.

Для вдосконалення взаємодії між приватним сектором та органами місцевого самоврядування у контексті поствоєнного відновлення необхідно перейти від моделі епізодичних контактів до системного стратегічного партнерства. Це вимагає створення інституційних та цифрових умов, які б мінімізували бюрократичні бар'єри та стимулювали бізнес до інвестування в регіональні проекти. Пріоритетним кроком у цьому напрямі є створення спільних регіональних офісів управління проектами, де фахівці муніципалітетів та представники бізнес-асоціацій зможуть спільно формувати карти ризиків, координувати дефіцитні ресурси та узгоджувати довгострокові цілі розвитку громад. Така інституційна інтеграція дозволяє бізнесу отримати чітке розуміння векторів територіального планування, а місцевій владі – залучити професійну експертизу для оцінки реалістичності інвестиційних ініціатив.

Важливим інструментом посилення довіри виступає повна цифровізація взаємодії через використання потенціалу екосистеми DREAM

та впровадження електронних кабінетів інвестора. Це забезпечує прозорість розподілу ресурсів, відкриває доступ до даних про інфраструктурні потреби та мінімізує корупційні ризики завдяки автоматизації дозвільних процедур. Паралельно з цифровізацією необхідно активізувати використання механізмів державно-приватного партнерства, зокрема через укладання концесійних угод та формування галузевих кластерів, де громада надає інфраструктурну підтримку та податкові преференції в обмін на інновації, модернізацію комунальних об'єктів та створення нових робочих місць.

Нормативне стимулювання на рівні громад має включати розробку локальних програм пільгового оподаткування для підприємств, які беруть безпосередню участь у критичних проєктах відновлення, а також радикальне спрощення регуляторних процедур для учасників затверджених регіональних портфельів. Постійний діалог через інвестиційні ради та форуми відновлення дозволить підтримувати актуальність проєктних портфельів та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Зрештою, вдосконалення взаємодії має базуватися на принципі соціальної відповідальності, де бізнес інвестує в розвиток людського капіталу та екологію регіону, отримуючи натомість лояльність громади та умови для стабільного зростання своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновки. В умовах поствоєнної реконструкції управління портфелями проєктів трансформується з допоміжною управлінською функцією у визначальний драйвер сталої конкурентоспроможності бізнесу. Роль портфельного підходу виявляється у здатності організацій забезпечувати стратегічну гнучкість шляхом оперативного перерозподілу ресурсів між критичними та допоміжними проєктами відповідно до змінних пріоритетів регіонального розвитку. Конкурентна спроможність сучасного підприємства в межах екосистеми відновлення базується не на ізольованому використанні власних активів, а на здатності

інтегруватися у мультипроєктні мережі, де портфельне управління виступає інтегратором інтересів держави, громад та інвесторів.

Системне використання портфельного інструментарію дозволяє бізнес-структурам капіталізувати свої переваги через підвищення прозорості та підзвітності процесів, що є критичним для залучення зовнішнього фінансування. Портфельне управління забезпечує кумулятивний ефект від реалізації взаємопов'язаних ініціатив, де успіх одного проєкту посилює результативність іншого, створюючи умови для довгострокової стійкості організації. Таким чином, перехід до портфельного менеджменту дозволяє бізнесу вийти за межі короткострокового виживання та сформувати фундамент для стратегічного лідерства в процесі економічної модернізації територій.

Подальші наукові пошуки у сфері забезпечення стійкості проєктно-керованих організацій мають зосереджуватися на поглибленні методології адаптивної ризикології. Перспективним напрямом є розробка динамічних моделей оцінки ризиків, що базуються на використанні штучного інтелекту та великих даних для прогнозування кумулятивного впливу безпекових і фінансових загроз на цілісність регіональних портфельів. У площині цифрового менеджменту пріоритетним завданням є наукове обґрунтування архітектури єдиного інформаційного простору, який би об'єднував державні платформи типу DREAM із внутрішніми ERP-системами приватних компаній. Подальшого вивчення потребують питання кібербезпеки проєктних даних у межах розподілених реєстрів та застосування технології блокчейн для верифікації виконання етапів робіт у державно-приватному партнерстві. Також актуальним залишається дослідження впливу повної цифровізації управлінського циклу на трансформацію корпоративної культури та розвиток специфічних цифрових компетенцій персоналу, що є необхідною умовою для масштабування інноваційних моделей відновлення на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грицюк Ю. І., Жабич М. Р. Управління ризиками реалізації програмних проєктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. № 1. С. 150-162.
2. Данилюк Н. М., Шулик Ю. В., Качан О. І. Сучасні підходи до управління проєктною діяльністю ІТ-компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Економіка. 2021. № 22. С. 88-94.

3. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації IT-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Сер.: Економічна. Сер.: Юридична. 2021. Вип. 28. С. 149-157. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131>

4. Молоканова В. М. Аутсорсинг управління портфелями проектів сталого розвитку територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_20

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.04.2026).

6. Сметанюк О. А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проектами в IT-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>

7. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в IT-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

8. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проектами в IT сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 28. С. 166-172.

REFERENCES:

1. Hrytsyuk YU. I., Zhabych M. R. (2018) Upravlinnya ryzykamy realizatsiyi prohramnykh proyektiv [Risk management of software projects]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*. Vol. 28. № 1. P. 150-162. (in Ukrainian)

2. Danylyuk N. M., Shulyk YU. V., Kachan O. I. (2021) Suchasni pidkhody do upravlinnya proyektnoyu diyalnistyu IT-kompaniy [Modern approaches to project management of IT companies]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya»*. Ser.: Ekonomika. № 22. P. 88-94. (in Ukrainian)

3. Kindrat O. V., Dutka H. I. (2021) Agile-metody dlya efektyvnoyi ta produktyvnoyi implementatsiyi IT-produktu [Agile methods for effective and productive implementation of IT products]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Ser.: Ekonomichna. Ser.: Yurydychna. Vol. 28. P. 149-157. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131> (in Ukrainian)

4. Molokanova V. M. (2017) Aut-sorsynh upravlinnya portfelyamy proektiv staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Outsourcing of project portfolio management for sustainable development of territorial communities]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka*. Vol. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_20 (in Ukrainian)

5. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (data zvernennya: 26.04.2026) (in Ukrainian)

6. Smetanyuk O. A., Bondarchuk A.V. (2020) Osoblyvosti systemy upravlinnya proyektamy v IT-kompaniyakh [Features of the project management system in IT companies]. *Ahrosvit*. № 10. P. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105> (in Ukrainian)

7. Khrapkin O., Kindrat O., Chohey R. (2023) Upravlinnya proyektamy v IT-haluzi: metodyky, instrumenty ta keruvannya ryzykamy [Project management in the IT sector: methods, tools and risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> (in Ukrainian)

8. Shashkova N., Fadyeyeva I., Kazakova T. (2021) Upravlinnya proyektamy v IT sferi: zastosuvannya hnuchkykh metodolohiy [Project management in the IT sector: application of flexible methodologies]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava*. № 28. P. 166-172. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026