

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.14

УДК 658.5.011: 316.422

JEL: M10, M19

Овецька О.В.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ORCID: 0000-0003-1178-6216

e-mail: ovetska030@gmail.com

Кукудяк Н.В.,

магістрант кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ORCID: 0000-0001-6125-1653

e-mail: kukudiakn3@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено тенденції теорії та практики управління проєктами протягом останніх семи десятиліть та перспективи на майбутнє. Здійснено аналіз практики проєктного управління на ДП "ВО "Карпати". Констатовано, що проєктна практика підприємства має зазвичай достатньо хаотичний, безсистемний характер та позбавлена чітких методологічних засад сучасного проєктного управління. Ідентифіковано поточний рівень зрілості системи управління проєктами досліджуваного підприємства, що відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. За результатами аналізу стратегічного потенціалу, зроблено висновок, що ДП "ВО "Карпати" на сьогодні володіє середнім рівнем потенціалу розвитку (потужна матеріально-технічна база, використання сучасних технологій, висока культура виробництва та якість продукції, експортоорієнтованість проєктів компанії). Зазначено, що потребує активізації резервів пасивного потенціалу для успішної реалізації проєктів розвитку підприємства, пріоритетних в даних складних умовах та у майбутньому. Розроблено рекомендації щодо підвищення рівня зрілості системи управління проєктами на засадах Організаційної моделі зрілості проєктного менеджменту (ОРМЗ) як всесвітнього стандарту управління організаційними проєктами

Ключові слова: проєкт; управління проєктами; бібліометричний аналіз; стратегічний потенціал; модель зрілості управління організаційними проєктами; розвиток підприємства

Літ. – 20.

Ovetska O.,

PhD in Economics,

Associate professor of the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID 0000-0003-1178-6216

e-mail: ovetska030@gmail.com

Kukudiak N.,

master's student in the program "Project Management"

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID 0000-0001-6125-1653

e-mail: kukudiakn3@gmail.com

PROJECT MANAGEMENT: STATUS AND PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Trends in the theory and practice of project management over the past seven decades and prospects for the future have been studied. An analysis of the project management practice was carried out at SE "Industrial Association "Karpaty". It was established that the project practice of the enterprise is usually quite chaotic, unsystematic in nature and lacks clear methodological foundations of modern project management. The current level of maturity of the project management system of the enterprise under study was identified, which corresponds to the second level, namely the formation of the system. According to the results of the analysis of the strategic potential, it was concluded that SE "Industrial Association "Karpaty" currently has an average level of development potential (a powerful material and technical base, the use of modern technologies, a high culture of production and product quality, the export orientation of the company's projects). It was noted that passive potential reserves need to be activated for the successful implementation of enterprise development projects, which are prioritized in these difficult conditions and in the future. Recommendations have been developed to increase the maturity level of the project management system based on the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) as a global standard for organizational project management

Keywords: project; project management; bibliometric analysis; strategic potential; organizational project management maturity model; enterprise development

Ref. – 20.

Постановка проблеми. Кризовий стан економіки потребує розробки та впровадження відповідних інструментів управління проектами в умовах війни й післявоєнної відбудови України. У цей період «компаніям потрібно реалізувати нові підходи до управління імунними механізмами, які підтримують сталий розвиток організацій з використанням сучасних методів, моделей та інноваційних технологій з урахуванням турбулентного оточення» [1]. Проекти розвитку організацій характеризуються множиною ознак та залежать від системи створюваних цінностей, стану, життєвих циклів продукції і технологій, зацікавлених сторін, систем управління, ведення бізнесу, впливу зовнішнього середовища. Специфічні умови, характерні сьогодні для підприємств в Україні, де реалізуються проекти, відчутно впливають на процес формування захисних механізмів. У цих умовах особливого значення набувають не лише завдання виживання, але й здатність до постійного самовдосконалення, вміння

розвивати й використовувати свій потенціал, гнучкість та швидкість реакції, готовність адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

Щоб уникнути загроз дестабілізації діяльності, вітчизняним підприємствам необхідно реалізовувати системні елементи проєктного управління залежно від рівня розвитку та виду діяльності, методології управління, ресурсів тощо. Формування системи захисних (імунних) механізмів управління розвитком вимагає глибокого і всебічного дослідження рівня зрілості проєктного менеджменту компанії з метою виявлення шляхів щодо подальшого вдосконалення, створення «формули успіху проєктів та програм» на основі трендів філософії управління розвитком; забезпечення реалізації нової парадигми управління для підвищення ефективності проєктної діяльності підприємства у відповідності до кращих міжнародних практик у сфері управління проєктами.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.

Дослідження теорії та практики управління проєктами протягом останніх семи десятиліть (1950–2019) дозволило науковцям (Hansen, L. K. & Svejvig, P., 2022) оцінити зміни, які відбулися у сфері управління портфелем проєктів (PPM) [2] та перспективи на майбутнє. Дослідницькі групи (Shenhag & Dvir, 2004), які зосередилися на відмінностях проєктів, розробили типологічну теорію управління проєктами та дослідили традиційні концепції непередбачених ситуацій у проєктному середовищі; узагальнили свої дослідження в моделі NCTP, яка пропонує чотири виміри, що можна використовувати для класифікації більшості проєктів [3]. Дослідження проведене Кроуфордом, Гоббсом і Тернером (завдяки гранту від Інституту управління проєктами (PMI) вони дослідили категоризацію проєктів) використовують численні компанії по всьому світу. Дослідники визначили, що основні організаційні цілі для категоризації проєктів включають стратегічне узгодження, узгодження можливостей і категоризацію, яка дозволяє розрізняти проєкти та поточні операції. Було також визначено низку атрибутів, які використовуються на практиці в організаціях для класифікації проєктів та часто застосовуються для різних організаційних цілей (Crawford, Hobbs, & Turner, 2002) [4].

В дослідженні [5] ідентифіковано глобальні тенденції до зростання публікаційної активності у сфері управління проєктами. Зокрема зафіксовано істотне зростання публікаційної активності за 50 років щодо терміна «project»: кількість публікацій у світі, що індексуються у WoS зросла майже у 20,3 раза, у Scopus – у 73,6 раза. Проте, автором (Кучер Л. Ю., 2020) констатовано недостатню представленість українського сегменту досліджень у світових наукометричних базах.

Наукові засади управління проєктами продовжують формувати українські дослідники: С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв [6], Л. П. Батенко [7], Р. З. Будинський [8], В. А. Верба [9], В. О. Куліченко [10], А. В. Лезіна, [11], Д. О. Саричев [12], О. В. Сидорчук, Р. Т. Ратушний, А. М. Тригуба [13], С. В. Цюцюра [14] та інші. Проведене дослідження еволюції підходів і методів управління проєктами [15] дозволило авторам (Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О., 2018) сформулювати власний погляд на періодизацію розвитку практик проєктного управління, а також визначити основні сучасні тенденції у сфері управління проєктами, які виникають під впливом глобалізації, поширення інформаційних та комунікаційних технологій.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. На основі бібліометричного аналізу світових публікацій [5] визначено сучасний стан, пріоритети, актуальні й перспективні напрями досліджень у сфері управління проєктами. Бібліометричний аналіз надав можливість встановити

рівень досліджень із порушеної проблематики у світі та Україні та ідентифікувати не вирішені проблемні питання, зокрема обмежене застосування моделей зрілості проєктного менеджменту вітчизняними компаніями для оцінювання рівня проєктної зрілості з метою вдосконалення методології та технології управління проєктами.

Формулювання цілей статті. Цілями даної статті є аналіз практики проєктного управління на ДП "ВО "Карпати" та напрацювання рекомендацій щодо розвитку стратегічного потенціалу й підвищення рівня зрілості системи управління проєктами вітчизняного промислового підприємства з використанням моделі зрілості управління організаційними проєктами.

Виклад основного матеріалу. Ідентифікувати поточний стан розвитку проєктного управління в компанії дозволяють відповідні моделі зрілості, які допомагають вирішувати наступні завдання [7]:

- виявити ключові аспекти, на які необхідно звертати увагу при управлінні проєктами;
- визначати головні процеси, які повинні бути імплементовані в компанії для досягнення наступного рівня зрілості;
- забезпечувати більш ефективне управління проєктами на основі аналізу та вдосконалення власної практики; тощо.

Існуючі моделі відрізняються кількістю рівнів зрілості управління проєктами та показниками оцінювання, проте дозволяють виявити сильні та слабкі сторони організації у сфері проєктного управління для подальшого визначення та ліквідації проблемних аспектів, що затримують перехід компанії на наступний рівень зрілості. Експрес-аналіз згідно запропонованої в дослідженні (Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В., 2020) моделі [7], яка передбачає три рівні зрілості проєктного менеджменту (початковий рівень, рівень становлення та рівень усталеного розвитку, що визначаються на основі оцінювання поточного стану управління проєктами з використанням розробленого переліку показників, які відображають організаційні, методичні, аспекти, а також аспекти ресурсного забезпечення і результативності проєктної діяльності), дозволив встановити поточний рівень зрілості системи управління проєктами досліджуваного підприємства ДП "ВО "Карпати", що відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. Це допомогло виявити низку проблемних аспектів в діючій на підприємстві практиці управління проєктами і запропонувати у подальшому рекомендації щодо посилення його стратегічного потенціалу розвитку та покращення показників зрілості проєктного менеджменту у майбутньому.

Протягом останніх років державному підприємству "Виробниче об'єднання "Карпати", яке належало до найбільших підприємств радіоелектронної промисловості колишнього СРСР (проте після його розпаду переживало нелегкі часи), вдалось реалізувати низку успішних проєктів, зокрема запуск нового проєкту ŠKODA Rapid у 2018 році, згодом - запуск нової лінії досить великого проєкту Skoda Scala (внаслідок якого підприємство працевлаштувало понад 200 осіб). У 2021 році на підприємстві розпочато новий проєкт (який переїхав в Україну з Тунісу та Марокко) - серійне виготовлення кабельно-провідникової продукції до автомобілів Opel Insignia. Відкриття нового виробництва передбачало зокрема доставку обладнання вартістю понад три мільйони євро, для якого було оптимізовано місце в діючих цехах (на підприємстві підготували дві тисячі квадратних метрів). Для трансферного проєкту підприємство також збудувало завантажувальні доки для пришвидшення доставки матеріалу на склад (обслуговуються проєктами Skoda та Opel). Були створені групи із досвідчених

інженерів, операторів, працівників, які дистанційно освоїли виробництво кабельно-провідникової продукції. У межах запуску цього проєкту було створено додатково 600 робочих місць.

Серед найбільш амбітних проєктів підприємства - випуск сонячних панелей із товарним знаком «зроблено в Україні» (вперше в Україні в Івано-Франківській області). Наразі вже підписані протоколи намірів про співпрацю між ДП ВО «Карпати» та інвестором проєкту турецько-німецькою компанією «Солар Енерджи» (обсяг інвестицій складає близько трьох мільйонів євро; виробничі потужності компанії розташовані у Косово, а центральний офіс – у Туреччині). Окрім виготовлення якісної продукції, проєкт передбачає ощадливе ставлення до навколишнього середовища, адже використовує лише сонячну енергію.

В процесі проведеного дослідження потенціалу ДП "ВО "Карпати" з використанням SWOT- аналізу було виявлено наступні сильні сторони компанії:

- достатньо високий імідж компанії та багаторічний досвід у створенні сучасних видів спецтехніки;

- потужна матеріально-технічна база (загальна виробнича площа складає 83398 кв.м, в тому числі площа споруд основного виробництва – 42694 кв.м.); з метою перепрофілювання та реорганізації виробництва протягом останніх років здійснено капітальний ремонт і реконструкцію виробничих приміщень;

- використання сучасних технологій (виготовлення кабельних джгутів здійснюється на стендах роторного конвеєра; у виробництві кабельно-провідникової продукції застосовується новітня технологія виробництва ПВХ (полівінілхлорид) тонкостінних провідників із поперечним перерізом 0,13 мм², що забезпечує мініатюризацію та значне зменшення ваги та є вимогою виробництва майбутнього);

- активна товарно-асортиментна політика: освоєно цілий ряд нових виробів, серед яких чільне місце займає кабельно-провідникова продукція і електронні компоненти (належить до категорії А та Б, як найкращі в класифікації постачальники комплектуючих до автомобільної галузі. Підприємство виготовляє електрокабельну продукцію для автомобілів марок: "Volkswagen Touareg", "Porsche Cayenne", "Mercedes C-class", "Mercedes E-class". Усі комплектуючі, деталі та сировина для виготовлення кабельного джгута - іноземного походження та доставляється на підприємство на умовах давальницької сировини). Освоєно виробництво світлодіодних виробів, для освітлення магістральних доріг категорій А, В, громадських і виробничих приміщень, аварійного освітлення у житлово-комунальному господарстві, територій у сільській місцевості тощо.

- значна увага приділяється високій культурі виробництва та якості продукції: у 2008 році виробництво кабельно-провідникової продукції атестоване за міжнародною системою якості ДСТУ ISO 9001:2000. За результатами аудиту підприємство щорічно підтверджує дотримання стандартів цієї системи з оцінкою “відмінно”; у серпні 2011 року підприємство атестовано за міжнародною системою якості ISOTS 16949.

- завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам (понад 90% продукції реалізовується на експорт у Румунію, Чехію, Словаччину, Польщу, Великобританію та інші країни);

- оскільки, підприємство є експортоорієнтованим, то розташування в Західній Україні, відносно недалеко від кордонів є беззастережною перевагою, що скорочує час і здешевлює транспортування готової продукції (зокрема, використано в проєкті

виготовлення кабельно-провідникової продукції до автомобілів Opel Insignia задля скорочення часу транзиту) [16].

Проведення комплексного аналізу складових потенціалу підприємства за допомогою діаграми [17] дозволило одержати найбільш достовірну оцінку стратегічного потенціалу розвитку аналізованого підприємства: інтегральний показник стратегічного потенціалу розвитку підприємства складає 7,99 бали (розрахований на основі результатів експертної оцінки з врахуванням коефіцієнту вагомості кожного елемента стратегічного потенціалу; для оцінки рівня стратегічного потенціалу використано спеціальну шкалу, за якою: від 0 до 2,8 - низький рівень, від 2,8 до 5,6 - помірний рівень, від 5,6 до 8,4 - середній рівень, від 8,4 до 11,2 - високий рівень). За результатами аналізу можна стверджувати, що ДП ВО «Карпати» має середній рівень стратегічного потенціалу та вимагає розробки дієвих заходів щодо його розвитку. Зокрема, було виділено наступні види локальних потенціалів, які характеризуються недостатньо високими показниками: кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський та фінансовий потенціали (низький відсоток витрат на інноваційну діяльність гальмує розвиток підприємства та генерування нових ідей). Саме на ці складові необхідно звернути сьогодні найбільшу увагу та вжити невідкладних заходів щодо їх покращення, зокрема: реформування кадрової політики, перепідготовка та збереження висококваліфікованих кадрів, здатних до генерування інноваційних ідей, зміна організаційної культури підприємства з орієнтацією на інновації, зосередження на виробництві наукомісткої продукції тощо.

Отже, «постійні флуктуації зовнішнього середовища викликають необхідність розроблення механізмів управління, які давали б можливість визначати та активізувати резерви пасивного потенціалу для успішної реалізації програм розвитку підприємства, пріоритетних в умовах клімату певної стадії життєвого циклу [18, с.209]». Тому серед першочергових завдань, на нашу думку, є критичне переосмислення ролі проєктного менеджменту у забезпеченні ефективної реалізації наявного потенціалу та планів стратегічного розвитку компаній, а також підвищення рівня зрілості системи управління проєктами на засадах моделі зрілості ОРМЗ як всесвітнього стандарту управління організаційними проєктами.

Моделі зрілості управління організаційними проєктами (ОРМЗ) РМІ розроблена, щоб допомогти компаніям оцінити стан зрілості організаційного управління проєктами, зрозуміти сутність та особливості управління організаційними проєктами. Якщо організація бажає покращитися, ОРМЗ [19] також допоможе визначити, які конкретні можливості потрібні для досягнення бажаних найкращих практик, щоб вони могли просувати свій проєкт, встановлюючи пріоритети для використання або застосування обмежених організаційних ресурсів. Компанія, яка використовує ОРМЗ (або оцінюючи себе за стандартом, або розробляючи свій план досягнення найкращої практики організаційного управління проєктами), матиме дієві інструменти, щоб зрозуміти, які здібності вони мають на даний момент і які їм потрібно досягти, а також рекомендована послідовність їх досягнення.

Усвідомлення важливості професійного управління проєктами на підприємстві сприятиме використанню універсальних методологій та накопиченого міжнародного та вітчизняного досвіду у сфері управління проєктами. Оскільки, саме в умовах економічних потрясінь приходить розуміння того, на скільки низьким є ступінь досконалості системи управління проєктами, якими перевагами організації слід скористатися, які недоліки потрібно усунути, – іншими словами, що необхідно зробити, щоб система управління проєктами відповідала вимогам сьогоdnішнього дня. Оцінку

досконалості організації в області управління проектами можна охарактеризувати наступним чином: це «аналіз, атестація і оцінка рівня якості, досконалості або компетентності організації і індивідуумів в галузі управління проектами згідно з визначеними критеріями ...» [20]. Така оцінка визначає статус-кво організації в області управління проектами та програмами і спирається на конкретні норми, стандарти або положення, які допомагають відповісти на питання про те, що необхідно аналізувати і як здійснювати аналіз. Сертифікація за моделлю IPMA Delta® – підвищення ефективності проектної діяльності підприємства, яка здійснюється відповідно до кращих міжнародних практик у сфері управління проектами, що є підтвердженням компетентності організації в управлінні проектами на міжнародному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведеного дослідження, поточний рівень зрілості системи управління проектами досліджуваного підприємства ДП "ВО "Карпати" є достатньо низьким та відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. Проектна практика підприємства має зазвичай достатньо хаотичний, безсистемний характер та позбавлена чітких методологічних засад сучасного проектного управління. ДП "ВО "Карпати" на сьогодні володіє стратегічним потенціалом розвитку (потужна матеріально-технічна база, досвід використання сучасних технологій, висока культура виробництва та якість продукції, експортоорієнтованість проектів компанії), проте потребує активізації резервів пасивного потенціалу для успішної реалізації проектів розвитку підприємства, пріоритетних в даних складних умовах та у майбутньому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку слід вважати проблеми ранжування та формування оптимального портфеля проектів та концепції проектного управління для реалізації стратегічних завдань розвитку промислових підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв Д.А. Імунні механізми управління проектами розвитку організацій в умовах кризи: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 05.13.22/ Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2020. 373 с.
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. 2022. 53. 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221089537>
3. Shenhar, A. & Dvir, D. Project management evolution: past history and future research directions. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations. 14 July 2004. London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2004.
4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2002). Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. July 2002, Seattle, WA: PMI, pp. 181-190.
5. Кучер Л. Ю. Аналіз термінологічного підґрунтя розвитку теорії управління інноваційними проектами. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2020. № 4. 2. С. 266–280.
6. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 26–30.
7. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>

8. Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. 43. С. 313-318.
9. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку. *Вісник Криворізь. екон. ін-ту КНЕУ*. 2009. № 3 (19). С. 34–39.
10. Куліченко В. О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4751>.
11. Лезіна А. В. Управління цінністю проектів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
12. Саричев Д. О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 20 с.
13. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Тригуба А. М. Управління проектами та програмами: означення наукових основ. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2014. № 10. С. 112–117.
14. Цюцюра С. В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.22. Київ, 2007. 32 с.
15. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>.
16. Офіційний сайт ДП ВО «Карпати»: веб-сайт. URL: <http://dpkarpaty.com.ua/> (дата звернення: 12.08.2022).
17. Овецька О.В., Бабчук О. Дослідження стратегічного потенціалу промислового підприємства на прикладі ДП ВО «Карпати». «Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього» (IMPULSE 2021): Матеріали міжнародної науково-технічної конференції, КПП, 26-27 травня 2021 р.: Збірник матеріалів. Харків, 2021. – С. 29-32.
18. Маслак О.І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014, №1. С. 201 – 212. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212>
19. Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress, North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2003.
20. Українська асоціація управління проектами (Ukrainian Project Management Association "UPMA"): Офіційний сайт. URL: <http://upma.kiev.ua/> (дата звернення: 12.08.2022).

REFERENCES

1. Bushuyev D.A. (2020). Imunni mekhanizmy upravlinnya proyektamy rozvytku orhanizatsiy v umovakh kryzy (dys. na здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук). Kyiv: Kyiv natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, Ukraine.
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. (2022). Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 53, 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221089537>
3. Shenhar, A. & Dvir, D. Project management evolution: past history and future research directions. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations. 14 July 2004, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. (pp. 181-190). July 2002, Seattle, WA: PMI.

5. Kucher L. YU. (2020). Analiz terminologichnoho pidgruntya rozvytku teoriiy upravlinnya innovatsiynymy proyektamy. Visnyk KHNAU. Ser. «Ekonomichni nauky», (4.2). S. 266–280.
6. Bushuyev S. D., Bushuyev D. A. & Yaroshenko R. F. (2018). Upravlinnya proektamy v umovakh «povedinkovoyi ekonomiky». Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. 2018, (33). S. 26–30.
7. Batenko L., Lyezina A. & Moskalyuk V. (2020). Zabezpechennya zrilosti upravlinnya proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiya. Ekonomichnyy analiz. T. 30. (1). CH. 1. S. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>
8. Budyns'kyi, R.Z. & Shpak, N.O. (2020). Vitchyznyanyy ta inozemnyy dosvid upravlinnya biznes-proektamy pidpryyemstv. Infrastruktura rynku. (43). S. 313–318.
9. Verba V. A. (2009). Prerequisites for successful implementation of development projects. Visnyk Kryvoriz. ekon. in-tu KNEU. No. 3(19). P. 34–39.
10. Kulichenko V. O. (2016). Innovative projects and programs management: foreign experience and ukrainian reality. Efektyvna ekonomika. (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>
11. Lyezina A. V. (2018). Upravlinnya tsinnistyu proektiv (avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk). Derzhavnyy vyshchyy navchal'nyy zaklad «Kyyivs'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana». Kyiv, Ukraine.
12. Sarychev D. O. (2017). Tsinnisno-protseste upravlinnya proektamy na pidpryyemstvi (avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk). Derzhavnyy vyshchyy navchal'nyy zaklad «Kyyivs'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana». Kyiv, Ukraine.
13. Sydorchuk O. V., Ratushnyi R. T. & Tryhuba A. M. (2014). Upravlinnya proektamy ta prohramamy: oznachennya naukovykh osnov. Visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttyediyal'nosti. (10). S. 112–117.
14. Tsyutsyura S. V. (2007). Upravlinnya innovatsiynymy proektamy modernizatsiyi pidpryyemstv enerhoyemnykh haluzey (avtoref. dys... d-ra tekhn. nauk). Kyyivs'kyi natsional'nyy un-t budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, Ukraine.
15. Krasnokutska N. S. & Osetrova T. O. (2018). Evolution of development and current trends in project management. Ekonomichnyi analiz. Vol. 28 (1). P. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>.
16. Ofitsiynyy sayt DP VO «Karpaty» (2022): veb-sayt. URL: <http://dpkarpaty.com.ua/>
17. Ovets'ka O.V. & Babchuk O. Doslidzhennya stratehichnoho potentsialu promyslovoho pidpryyemstva na prykladi DP VO «Karpaty». «Kreatyvnist', pidpryyemnytstvo, innovatsiyi: upravlins'ki ta osvichni trendy maybutn'oho» (IMPULSE 2021): Materialy mizhnarodnoyi naukovo-tekhnichnoyi konferentsiyi: Zbirnyk materialiv. (S. 29–32). Kharkiv, KPI.
18. Maslak O.I. & Bezruchko O.O. (2014). Upravlinnya ekonomichnym potentsialom pidpryyemstva na riznykh stadiyakh yoho zhyttyevoho tsyklu. Marketynh i menedzhment innovatsiy. (1). S. 201 – 212. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212>
19. Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress, 25 September 2003. North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
20. Ukrayins'ka asotsiatsiya upravlinnya proektamy (Ukrainian Project Management Association "UPMA"): Ofitsiynyy sayt. URL: <http://upma.kiev.ua/> (data zvernennya: 12.08.2022).