

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-37>

УДК 658:005.334

БОЖАНОВА Олена

ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
<https://orcid.org/0000-0003-2927-7356>

ШЕПЕЛЕНКО Світлана

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
<https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>

## ОЦІНКА РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*У статті досліджуються теоретико-методичні та прикладні аспекти формування регіональної стратегії підвищення якості сервісу в готельно-ресторанному секторі Закарпаття як одного з ключових чинників сталого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Актуальність дослідження зумовлена зростанням конкуренції на ринку туристичних послуг, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування, а також необхідністю адаптації підприємств сфери гостинності до сучасних соціально-економічних викликів та євроінтеграційних процесів.*

*У роботі обґрунтовано роль якості сервісу як стратегічного ресурсу формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств регіону. Проаналізовано специфіку функціонування готельно-ресторанного сектору Закарпаття з урахуванням його прикордонного положення, багатокультурного середовища, сезонності туристичних потоків та переважаючого малого і середнього бізнесу. Визначено ключові проблеми у сфері сервісного обслуговування, зокрема кадровий дефіцит, нерівномірність стандартів якості, недостатній рівень цифровізації та обмеженість інвестиційних ресурсів.*

*Запропоновано концептуальні засади формування регіональної стратегії підвищення якості сервісу, що передбачають інтеграцію інструментів стратегічного управління, маркетингу територій, стандартизації послуг та розвитку людського капіталу. Особливу увагу приділено механізмам координації дій органів місцевого самоврядування, бізнес-структур і освітніх установ з метою створення цілісної системи управління якістю сервісу на регіональному рівні.*

*Практична реалізація запропонованих стратегічних підходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню туристичної привабливості Закарпаття та забезпеченню стійкого розвитку готельно-ресторанного сектору в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: офіс управління проєктами; управління ризиками; управління проєктами; стійкість; розвиток; нестабільне середовище, ефективність.*

BOZHANOVA Olena

Dnipro Metallurgical Institute  
Ukrainian State University of Science and Technologies

SHEPELENKO Svitlana

V.N. Karazin Kharkiv National University

## RISK ASSESSMENT OF PROJECT MANAGEMENT OFFICE ACTIVITIES IN ENTERPRISES IN INSTABILITY CONDITIONS

*The article examines theoretical, methodological, and applied aspects of forming a regional strategy for improving service quality in the hotel and restaurant sector of Zakarpattia as a key factor in the sustainable development of the region's tourism and recreational potential. The relevance of the study is driven by increasing competition in the tourism services market, growing consumer expectations regarding service quality, and the need for hospitality enterprises to adapt to contemporary socio-economic challenges and European integration processes.*

*The study substantiates the role of service quality as a strategic resource for building competitive advantages of hotel and restaurant enterprises at the regional level. The specific features of the hotel and restaurant sector in Zakarpattia are analyzed, taking into account its border location, multicultural environment, seasonal tourist flows, and the predominance of small and medium-sized enterprises. Key service-related problems are identified, including workforce shortages, uneven quality standards, insufficient digitalization, and limited investment capacity.*

*The paper proposes conceptual foundations for developing a regional strategy aimed at improving service quality, which involves the integration of strategic management tools, place marketing instruments, service standardization, and human capital development. Particular attention is paid to mechanisms of coordination between local authorities, business entities, and educational institutions in order to create a comprehensive regional service quality management system.*

*The implementation of the proposed strategic approaches will contribute to increasing customer satisfaction, strengthening the tourist attractiveness of Zakarpattia, and ensuring the sustainable development of the hotel and restaurant sector in the long term.*

*Keywords: project management office; risk management; project management; sustainability; development; unstable environment, efficiency.*

Стаття надійшла до редакції / Received 01.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.12.2025

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств характеризується підвищеним рівнем нестабільності, що обумовлюється динамічністю зовнішнього середовища, економічними коливаннями та посиленням конкуренції. За таких умов особливої актуальності набуває питання ефективного управління проектною діяльністю. Офіс управління проектами відіграє ключову роль у координації та контролі реалізації проектів, але його функціонування також супроводжується виникненням значною кількістю ризиків різної етіології походження та формування механізмів щодо їх оцінки та зниження впливу або уникнення.

Оцінка ризиків діяльності офісу управління проектами є складовою загальної системи ризик-менеджменту підприємства, яка передбачає ідентифікацію потенційних загроз, що можуть впливати на ефективну діяльність. До таких загроз належать організаційні, кадрові, фінансові, інформаційні та стратегічні ризики. Умови нестабільності посилюють імовірність їх виникнення, тому оцінка ризиків повинна мати комплексний і системний характер.

Сучасні підприємства функціонують в умовах підвищеної економічної, соціальної та інституційної нестабільності, що зумовлює зростання невизначеності у процесах прийняття управлінських рішень. За таких умов проектна діяльність стає одним із ключових інструментів реалізації стратегічних змін і забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас реалізація проектів супроводжується значною кількістю ризиків, які посилюються під впливом нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої ваги набуває діяльність офісу управління проектами як координуючого та інтегруючого елемента системи проектного управління. Недостатня увага до оцінки ризиків його функціонування може знизити ефективність управління проектами загалом.

Актуальність дослідження проблеми оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами зростає в умовах нестабільності, коли підвищується імовірність виникнення системних загроз для функціонування підприємств. Відсутність уніфікованих методичних підходів до оцінювання таких ризиків обмежує можливості підвищення ефективності проектного управління. Це негативно впливає на стійкість підприємств і результати реалізації стратегічних ініціатив. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні та обґрунтуванні комплексних підходів до оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами. Розв'язання зазначеної проблеми має важливе теоретичне та практичне значення для сучасного управління підприємствами.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників проблематика управління ризиками в проектній діяльності розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільності. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад ризик-менеджменту та проектного управління зробили як зарубіжні автори: І. Ансофф, П. Друкер, Г. Керцнер, так і українські науковці: Ілляшенко С., Кузьмін О., Бланк І., Чобіток В. та інші, які акцентують увагу на адаптації управлінських механізмів до турбулентного економічного середовища. У більшості досліджень ризики аналізуються на рівні окремих проектів, програм або інвестиційних рішень. Водночас питання оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами як окремого елемента організаційної структури підприємства залишаються недостатньо висвітленими, що зумовлює необхідність подальшого розвитку наукових підходів у даному напрямі.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Незважаючи на зростання практичного значення офісів управління проектами, у діяльності багатьох підприємств спостерігається фрагментарний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних саме з функціонуванням офісу управління проектами. Переважно увага зосереджується на ризиках окремих проектів, тоді як ризики організаційного, кадрового, інформаційного та стратегічного характеру, притаманні діяльності офісу управління проектами, залишаються поза належною аналітичною оцінкою. Така ситуація ускладнює формування цілісної системи ризик-менеджменту. У результаті знижується здатність підприємства своєчасно реагувати на загрози та адаптуватися до змін, що обумовлює необхідність наукового осмислення проблеми оцінки ризиків діяльності офісів управління проектами.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є формування теоретично-практичних аспектів щодо оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами на підприємствах в умовах нестабільності.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної, соціальної та технологічної нестабільності. Посилення глобалізаційних процесів, цифрова трансформація та зростання конкуренції формують нові виклики для систем управління, саме у таких умовах традиційні управлінські підходи втрачають ефективність. Підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури та управлінські інструменти з метою забезпечення стійкості їх розвитку.

Проектне управління розглядається як ефективний інструмент реалізації стратегічних змін в умовах нестабільності, та дозволяє структурувати діяльність підприємства за чітко визначеними цілями та часовими рамками. Проекти забезпечують гнучкість управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас реалізація проектів пов'язана з підвищеним рівнем ризиків, що зумовлює необхідність створення спеціалізованих організаційних підрозділів, таких як офіс управління проектами [1-5].

Офіс управління проектами є ключовим елементом проектно-орієнтованої системи управління підприємством, який забезпечує методичну підтримку, координацію та контроль реалізації проектів, а також формує єдині стандарти та підходи до управління проектною діяльністю, що сприяє підвищенню прозорості та керованості процесів. Умови нестабільності посилюють стратегічну роль цього підрозділу, від ефективності його діяльності залежить стійкість підприємства загалом.

У нестабільному середовищі офіс управління проектами виконує не лише адміністративні, а й стратегічні функції, забезпечує узгодження проектних ініціатив із довгостроковими цілями підприємства, виступає центром прийняття управлінських рішень у сфері проектів. Це дозволяє мінімізувати хаотичність управління, сприяє оптимальному розподілу ресурсів з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [6-10].

Однією з ключових функцій офісу управління проектами є управління ризиками, які супроводжують усі етапи життєвого циклу проектів та мають різну етіологію походження. Виникнення ризиків може призводити до зриву строків та перевитрат ресурсів, тому ризик-менеджмент є обов'язковою складовою діяльності офісу управління проектами, що формує його системність та визначає рівень стійкості підприємства.

Управління ризиками в межах офісу управління проектами передбачає послідовне виконання низки управлінських процедур, які проводять ідентифікацію, аналіз, оцінювання та моніторинг ризиків. Важливим етапом є вибір ефективних стратегій реагування, які можуть включати уникнення, мінімізацію або прийняття ризиків. Системний підхід дозволяє зменшити негативний вплив невизначеності, що сприяє стабільності проектних результатів.

В умовах нестабільності ризики набувають багатовекторного характеру й охоплюють фінансову, операційну, інноваційну та кадрову сфери. Значну загрозу становлять також інформаційні та репутаційні ризики, їх вплив може бути довготривалим і системним. Саме тому процес управління ризиками не може бути фрагментарним та повинно здійснюватися на рівні функціонування всього підприємства.

Офіс управління проектами забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту на рівні проектів, програм і портфелів, що дозволяє сформувати єдине бачення ризиків підприємства. Уніфікація підходів знижує ймовірність управлінських помилок та сприяє координації дій різних підрозділів, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій з метою підвищення керованості підприємством.

Поряд із управлінням ризиками важливе значення має управління знаннями, що є ключовим нематеріальним ресурсом підприємства. Вони формуються в процесі реалізації проектів. Втрата знань негативно впливає на ефективність діяльності підприємства, тому виникає потреба в їх систематизації. Управління знаннями в офісі управління проектами передбачає їх накопичення та збереження. Важливим завданням є передача знань між учасниками проектів, що дозволяє уникнути повторення типових помилок. Знання стають доступними для подальшого використання та забезпечують ефективність системи управління.

Знання в межах офісі управління проектами мають різну природу та форму. Частина з них є формалізованою у вигляді регламентів і стандартів, інша частина існує у вигляді практичного досвіду фахівців. Особливу цінність становлять управлінські інсайти, а їх втрата може суттєво знизити ефективність проектної діяльності, тому важливо створювати механізми їх збереження.

В умовах кадрової нестабільності управління знаннями набуває особливої актуальності, плинність персоналу призводить до втрати інтелектуального капіталу. Системи управління знаннями дозволяють мінімізувати ці втрати, що забезпечує доступ до накопиченого досвіду та підвищує стійкий розвиток підприємства. У результаті підприємство стає менш залежним від окремих працівників.

Інтеграція управління ризиками та знаннями створює додаткові управлінські переваги. Знання про ризики формуються на основі попереднього досвіду та дозволяють підвищити точність прогнозування, що сприяє зменшенню рівня невизначеності. У результаті підприємство отримує можливість діяти проактивно, а такий підхід підвищує його адаптивність. Управління ризиками на основі знань дозволяє переходити від реактивних дій до стратегічного планування, в таких випадках підприємство починає не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх, що є важливою ознакою стійкості. Офіс управління проектами може виступати центром накопичення відповідної інформації, саме тут може формуватися база знань про ризики, які можуть використовуватися в подальшій діяльності підприємства.

Цифрова трансформація істотно впливає на діяльність офісу управління проектами. Сучасні інформаційні системи спрощують управління ризиками та знаннями та забезпечують автоматизацію аналітичних процесів. Дані стають доступними в режимі реального часу, що підвищує якість управлінських рішень. Використання цифрових платформ дозволяє інтегрувати дані з різних проектів для формування єдиного інформаційного середовища. Аналітичні інструменти допомагають виявляти приховані ризики, а також сприяють накопиченню знань. Такий підхід знижує рівень суб'єктивності в процесі управління і підприємство отримує оптимальну системну аналітичну підтримку.

Офіс управління проектами виконує роль комунікаційного центру і забезпечує взаємодію між функціональними підрозділами. Обмін знаннями сприяє узгодженості дій, що особливо важливо в умовах нестабільності. Координація дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищувати ефективність управління.

Формування культури управління ризиками є важливим завданням офісу управління проектами. Така культура передбачає усвідомлення ризиків усіма працівниками та стимулює відповідальне ставлення до рішень. Управління знаннями підтримує процес навчання персоналу, а працівники постійно підвищують свою компетентність, саме це зміцнює організаційну стійкість. Культура безперервного навчання сприяє інноваційному розвитку підприємства. Знання використовуються не лише для мінімізації ризиків, а й стають джерелом нових можливостей. Підприємство починає використовувати нестабільність як фактор розвитку, що підвищує його конкурентоспроможність та формується стратегічна гнучкість.

Стійкість підприємства є комплексною характеристикою, що включає фінансову, організаційну та управлінську складові. Управління ризиками та знаннями відіграє ключову роль у її забезпеченні. Офіс управління проектами виступає інституційною основою цих процесів, який забезпечує їх узгодженість, що дозволяє підтримувати стабільність розвитку.

У нестабільному середовищі важливо забезпечити безперервність бізнес-процесів. Управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність критичних збоїв, а управління знаннями забезпечує збереження управлінської спроможності. В сукупності ці інструменти формують систему стійкості, а офіс управління проектами координує їх використання, що підвищує ефективність управління.

Проектний офіс також сприяє стратегічному узгодженню діяльності та забезпечує відповідність проектів стратегічним цілям, що дозволяє уникнути розпорошення ресурсів. Управління знаннями підтримує стратегічне планування, а ризик-менеджмент знижує ймовірність стратегічних помилок.

Інтегрований підхід до управління ризиками та знаннями формує конкурентні переваги, а підприємство стає більш адаптивним до змін та допомагає швидше реагує на виклики. Накопичений досвід використовується повторно. Це підвищує ефективність управління проектами, в результаті чого зростає ринкова стійкість. Офіс управління проектами виконує функцію інтегратора управлінських процесів й поєднує стратегічне та операційне управління, що дозволяє забезпечити цілісність управлінської системи. Управління ризиками та знаннями є її ключовими елементами та підсилюють одне одного, у чого результати формується ефективна система управління підприємствами.

Системний підхід до діяльності офісу управління проектами сприяє сталому розвитку підприємства та дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів, підприємство при цьому набуває внутрішньої стійкості. Управління знаннями забезпечує інноваційний потенціал, а ризик-менеджмент мінімізує загрози й разом вони формують основу довгострокового розвитку.

У сучасних умовах офіс управління проектами трансформується у стратегічний центр та виходить за межі адміністративних функцій. Управління ризиками та знаннями стає його пріоритетом, що змінює роль офісу управління проектами в організаційній структурі. Підприємство отримує новий рівень керованості.

Науково-практичний підхід до формування ефективних управлінських рішень щодо зниження впливу ризиків на діяльність офісу управління проектами на підприємствах наведено на рис. 1.

Особливу увагу в процесі оцінювання приділяють організаційним ризикам діяльності офісу управління проектами. Вони пов'язані з нечітким розподілом повноважень, недостатньою інтеграцією проектного офісу в структуру підприємства та опором персоналу змінам. Такі ризики знижують ефективність координації проектів, а у нестабільному середовищі їх вплив може бути критичним, саме тому необхідно здійснювати регулярний аналіз організаційних передумов діяльності офісу управління проектами на підприємстві.

Кадрові ризики посідають важливе місце в системі оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами, вони пов'язані з дефіцитом кваліфікованих фахівців, плінністю кадрів та недостатнім рівнем компетентності персоналу. В умовах нестабільності ці ризики зростають через підвищене навантаження та стресові фактори, а недостатня компетентність працівників офісу управління проектами може призвести до помилок у плануванні та контролі проектів, тому оцінка кадрових ризиків є обов'язковою складовою управлінського аналізу.

Фінансові ризики діяльності офісу управління проектами пов'язані з обмеженістю ресурсів, перевищенням бюджетів проектів та неефективним розподілом фінансових потоків. У нестабільному економічному середовищі ці ризики посилюються через коливання цін і нестабільність фінансових ринків. Оцінка фінансових ризиків дозволяє визначити рівень загрози для реалізації проектів, а також сприяє обґрунтуванню управлінських рішень, у результаті підвищується фінансова стійкість проектною діяльності.

Інформаційні ризики набувають особливої значущості в умовах цифровізації управління проектами та пов'язані з недостовірністю даних, кібератаками та збоями інформаційних систем. Для офісу управління проектами інформація є ключовим ресурсом прийняття рішень. Тому її втрата або спотворення може мати суттєві наслідки. Оцінка інформаційних ризиків дозволяє підвищити рівень захищеності управлінських процесів.



коригуватися. Це ускладнює діяльність офісу управління проектами та підвищує ризик неузгодженості рішень. Оцінка стратегічних ризиків дозволяє своєчасно виявляти такі дисбаланси для забезпечення стратегічна стійкість підприємства.

Важливим етапом оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами є вибір методів і інструментів аналізу, до них належать якісні та кількісні методи, зокрема експертні оцінки, матриці ризиків та сценарний аналіз. Умови нестабільності вимагають використання адаптивних методик, що дозволяють враховувати динаміку зовнішнього середовища.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, результати оцінки ризиків діяльності офісу управління проектами мають бути інтегровані в систему прийняття управлінських рішень. Вони використовуються для коригування функцій офісу управління проектами та вдосконалення організаційної структури підприємства. На основі отриманих даних формуються заходи з мінімізації ризиків, що сприяє підвищенню ефективності проектного управління з метою зростання стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Оцінка ризиків діяльності офісу управління проектами є необхідною умовою забезпечення ефективності та стійкості підприємства. Вона дозволяє виявити ключові загрози та визначити напрями їх нейтралізації. У нестабільному середовищі така оцінка набуває стратегічного значення. Офіс управління проектами виступає не лише виконавчим, а й аналітичним центром, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

### Література

1. Ілляшенко, С.М., 2024. Фактори ризику на етапах інноваційного процесу: маркетинг і менеджмент інновацій. Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. пр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 21–22 березня 2024 р.), с. 412-416.
2. Лук'янова В. В., Цвігун Т. В. Управління ризиками на промислових підприємствах [Текст] : [монографія]. Хмельницький : ХНУ, 2017. 206 с.
3. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УІПА, 2015. 291 с.
4. Федулова І.В. Ризик-менеджмент. Монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 354 с.
5. Чобіток В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №1. С. 69-73.
6. Ansoff Igor Strategic management, Wiley, New York, 1979
7. Peter Ferdinand Drucker Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles (New York: HarperCollins), 1990
8. V. Chobitok, K. Boiarynova, V. Komandrovska, S. Ivantsov, S. Mishyna, D. Ivanets Regulatory policy of innovative and investment development of enterprises in the context of global digitalization RISUS -Journal on Innovation and Sustainability volume 16, número 2-2025 P.155-165 DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p155-165>
9. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
10. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

### References

1. Iliashenko, S.M., 2024. Faktory ryzyku na etapakh innovatsiynoho protsesu: marketynh i menedzhment innovatsii. Upravlinnia proiektamy. Perspektyvy rozvytku proiektynoho ta neiromenedzhmentu, informatsiinykh tekhnolohii upravlinnia, tekhnolohii stvorennia ta vykorystannia ob'ektiv prava intelektualnoi vlasnosti, transfer tekhnolohii : zb. nauk. pr. 6-yi Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Dnipro, 21–22 bereznia 2024 r.), s. 412-416.
2. Lukianova V. V., Tsvihun T. V. Upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Tekst] : [monohrafiia]. Khmelnytskyi : KhNU, 2017. 206 s.
3. Prokhorova V. V., Protsenko V. M., Chobitok V. I. Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA, 2015. 291 s.
4. Fedulova I.V. Ryzyk-menedzhment. Monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2021. 354 s.
5. Chobitok V. Metodychnyi pidkhid do formuvannia systemy otsinky ryzykiv na promyslovykh pidpriemstvakh. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky. 2016. №1. S. 69-73.
6. Ansoff Igor Strategic management, Wiley, New York, 1979
7. Peter Ferdinand Drucker Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles (New York: HarperCollins), 1990

- 
8. V. Chobitok, K. Boiarynova, V. Komandrovska, S. Ivantsov, S. Mishyna, D. Ivanets Regulatory policy of innovative and investment development of enterprises in the context of global digitalization RISUS -Journal on Innovation and Sustainability volume 16, número 2-2025 R.155-165 DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p155-165>
  9. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
  10. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>