

УДК 005.8:005.334:658.3

JEL Classification: G32, M12, L21

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352395>**Лаба Л. В.**

магістрантка

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0009-0002-6024-9628

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Шевченко А. М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

ORCID ID: 0000-0002-4904-9572

Черкаський державний технологічний університет

ФІНАНСОВІ ТА КАДРОВІ РИЗИКИ У МЕХАНІЗМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ПОБУДОВАНОМУ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Досягнення стратегічних орієнтирів підприємством в умовах невизначеності та ризиків неможливе без гнучкого реагування на виклики часу. Проєктний менеджмент дозволяє задовольнити цю потребу в управлінській площині за умови контролю ризиків, що його супроводжують. Метою дослідження було узагальнення та формування переліку фінансових і кадрових ризиків, які супроводжують функціонування механізму стратегічного управління підприємствами за умови прийняття управлінським персоналом рішення побудувати його на принципах проєктного менеджменту. Для досягнення поставленої мети були використані методи OSINT, аналізу літератури та кейсів, узагальнення. Узагальнено фінансові та кадрові ризики, пов'язані з процесами стратегічного та проєктного менеджменту, надано пропозиції щодо їх мінімізації.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, стратегія, стратегічне управління, проєктний менеджмент, цифровізація, кадрові ризики, кадрова безпека, управління розвитком підприємства.

Laba Liudmyla

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Shevchenko Anna

Cherkasy State Technological University

FINANCIAL AND PERSONNEL RISKS IN THE STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISM BUILT ON PROJECT MANAGEMENT PRINCIPLES

Achieving strategic goals by an enterprise in conditions of uncertainty and risks is impossible without a flexible response to the challenges of time. Project management allows you to satisfy this need in the management plane, provided that the risks that accompany it are controlled. The purpose of the study was to generalize and form a list of financial and personnel risks that accompany the functioning of the mechanism of strategic management of enterprises, provided that the management staff decides to build it on the principles of project management. To achieve this goal, OSINT methods, literature and case analysis, and generalization were used. Financial and personnel risks associated with the processes of strategic and project management are summarized, and proposals are made for their minimization. It is proposed that the mechanism of strategic management of enterprises, built on the principles of project management, should be considered a dynamic system of management actions integrated with other areas of organization management, combining tools, methods, levers and organizational procedures that mediate the process of implementing the strategic goals of the business entity through the development of strategic initiatives and vectors of long-term development of the enterprise in the format of individual specific projects and programs, managed in accordance with the principles of flexible management. The financial and personnel risks that arise or intensify if the management of the enterprise has decided to use the project approach when achieving the strategic goals of the business entity are specified. Some of them have a dual nature - they come from the financial and personnel spheres, and therefore their consequences are multi-vector, and the negative effect is synergistic. Such risks include: insufficient level of managerial competence, lack of financial resources for training and advanced training of employees, irrational and erroneous planning of financial and personnel costs necessary for the implementation of projects, staff turnover, which necessitates financial costs for the search for specialists, risks of fraud and dishonest professional behavior on the part of employees, theft, irrational use of human resources.

Keywords: financial management, strategy, strategic management, project management, digitalization, personnel risks, personnel security, enterprise development management.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану українські підприємства працюють під постійним впливом великої кількості ризиків і загроз. Основними з них є фінансові та кадрові ризики. Перші пов'язані з відсутністю джерел фінансової підтримки діяльності суб'єктів господарювання, оскільки основні ресурси бюджету і країни в цілому ідуть на задоволення воєнних потреб. Кадрові ризики, в свою чергу, зумовлені втратою Україною людського капіталу, яка відбулася після повномасштабного вторгнення у 2022 році, і триває донині.

Відсутність фінансових і кадрових ресурсів не дає менеджменту підприємств можливості ефективно та достовірно прогнозувати показники свого розвитку і будувати стратегії, направлені на стабілізацію та масштабування фінансово-господарської діяльності. У таких умовах актуальним стає підхід проектного управління, який є більш гнучким, ніж класичний менеджмент, і дозволяє оперативно реагувати на прояви нових викликів, протиставляючи їм зважені управлінські рішення.

З огляду на наведені факти, потребує науково-методичного підґрунтя побудова механізму стратегічного управління підприємствами на принципах проектного менеджменту. Необхідно визначити ресурси, потрібні для перебудови управлінських механізмів, а також конкретизувати обставини, що можуть стати на заваді цього процесу. Також важливо визначити, яке місце та роль мають відводитися ризик-менеджменту у стратегічному управлінні підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного та проектного менеджменту широко обговорюються у фаховій науковій літературі. У контексті цього дослідження на особливу увагу заслуговують публікації, які поєднують ці два напрями менеджменту організацій, створюючи нову сучасну парадигму розвитку управлінської науки та практики. Так, наприклад, Кадикова І.М., Хвостіченко В.В. досліджують концептуальну модель стратегічного проектного управління [1], Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В. визначають місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств [2], Кубарева І.В., Сікорська К.Є. вивчають можливості впровадження підходів проектного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства [3], Занора В.О. розширює методологічні положення стратегічного управління інноваційними проектами розвитку підприємства [4], Лагодієнко О.В. конкретизує теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації [5], Осіпова А.А., Новак І.М., Ревуцька А.О. фокусуються на розробці стратегічного бізнес-плану та управління проектами для сталого розвитку підприємства [6], Колмакова О.М., Балабуха О.Ю. проводять теоретичний аналіз ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства [7]. Важливе значення для успішної реалізації проекту у механізмі стратегічного менеджменту організацій має персонал, з якого формується команда проекту [8], поведінка якої, однак, може суттєво зашкодити процесу досягнення підприємством його стратегічних орієнтирів [9]. Загалом, проблема управління ризиками під час реалізації проектів, особливо на часовому стратегічному горизонті, коли прогнозування їх наслідків є ускладненим постійною

невизначеністю тенденцій зміни економічного середовища, є очевидною. В умовах відсутності в українських підприємств достатніх фінансових ресурсів і стабільних джерел їх поповнення у воєнний час, управління фінансовими ризиками має стати важливою частиною стратегій їх розвитку. У цьому контексті, варто звернути увагу на дослідження, які провели Алексеєнко І.І., Лелюк С.В., Полтініна О.П. [10] та Гончарук Я., Майор Я. [11], та розширити і поглибити їх результати у межах цієї статті.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У статті сформовано інформаційне підґрунтя для прийняття менеджментом сучасних підприємств управлінських рішень, які будуть направлені на мінімізацію фінансових і кадрових ризиків стратегічного управління суб'єктом господарювання на засадах проектного менеджменту. Воно ґрунтується на переліку таких ризиків, які ідентифіковані із використанням концепції OSINT, аналізу фахової літератури та актуальної практики функціонування сучасного бізнесу. Проектний підхід і гнучке управління зокрема набувають популярності у менеджменті організацій, однак, аспекту виявлення ризиків під час зміни управлінських парадигм приділяється мало уваги. У цьому дослідженні здійснено спробу виправити цю ситуацію, і першими у фокус потрапили фінансові та кадрові ризики, як найбільш пріоритетні для досягнення успіху у процесі реалізації проектів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є узагальнення та формування переліку фінансових і кадрових ризиків, які супроводжують функціонування механізму стратегічного управління підприємствами за умови прийняття управлінським персоналом рішення побудувати його на принципах проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Кадикова І.М., Хвостіченко В.В. вважають, що стратегію розвитку складної нелінійної системи можна розглядати, як траєкторію її діяльності, що обумовлена досягненням SMART-цілей через призму проектного підходу. Під стратегічним управлінням науковці пропонують розуміти комплекс процесів формалізації та реалізації рішень, пов'язаних з майбутнім станом проекту або програми. У свою чергу, стратегія проекту – це напрям, яким скеровується проект до структурного аттрактору в турбулентному середовищі [1, с.70].

Таким чином, стратегічне та проектне управління взаємодіють на підприємствах одразу у двох площинах: по-перше, можна будувати стратегію на принципах гнучкого управління, а по-друге – реалізація будь-якого проекту, започаткованого на підприємстві, має відбуватися з фокусом на його стратегічні цілі та орієнтири довгострокового розвитку.

Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В. наголошують, що успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформувати вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами [2, с.9]. У нагоді для цього можуть стати принципи проектного управління, які містяться у настанові РМВОК® (сьоме видання), і одним із яких визначено необхідність оптимізувати реагування на ризики. До переліку стратегічних ризиків у реаліях воєнного часу можна віднести: нераціональне встановлення стратегічних орієнтирів, помилки у бізнес-плануванні, невідповід-

ність стратегії інтересам стейкхолдерів, неефективне розподілення ресурсів за різними напрямками реалізації стратегії, ризики зовнішнього середовища функціонування підприємства, такі як загострення воєнних дій, енергетична криза, зміни у законодавстві та обмеження на певні види діяльності, поява конкурентів, розриви логістичних зв'язків, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін. Крім того, особливе місце у цьому переліку займають кадрові ризики – відтік кадрів високої кваліфікації, низький рівень ініціативності та лідерства, низький рівень кваліфікації допоміжного персоналу, нездатність утримати талановитих і молодих працівників, залежність стратегічного успіху від ключових працівників, що може викликати з їх боку маніпулятивну поведінку та спекуляції, тощо. Поширення цифровізації бізнес-процесів призводить до формування додаткової категорії ризиків – цифрових ризиків, які можуть бути як окремими видами загроз для діяльності підприємства та його економічного успіху, так і поєднуватись із кадровими та фінансовими ризиками, створюючи їх новітні форми.

Використання проектного підходу у процесі стратегування може позитивно вплинути на ймовірність прояву та силу негативних наслідків перерахованих ризиків. Водночас, зазначають Кубарева І.В. та Сікорська К.Є., під час запровадження проектного менеджменту як інструменту реалізації стратегічних цілей на підприємствах можливе виникнення труднощів: низький рівень зрілості проектного управління, нестача проектних менеджерів, відсутність мотивації до використання інноваційних методів та інструментів управління, несумісні організаційні структури та комунікації, а також технічні, технологічні й інформаційні перешкоди, і в першу чергу – це неузгодженість цілей підприємства і результатів проектів [3, с.61]. З ними погоджується і Лагодієнко О.В., зазначаючи, що практична реалізація проектного підходу у менеджменті підприємства супроводжується низкою теоретичних і практичних проблем, пов'язаних з інтеграцією нових технологій, зміною бізнес-процесів, навчанням персоналу та управлінням змінами [5].

Отже, механізмом стратегічного управління підприємствами, побудованому на принципах проектного менеджменту, пропонуємо вважати інтегровану з іншими напрямками менеджменту організації динамічну систему управлінських дій, що поєднує інструментарій, методи, важелі та організаційні процедури, які опосередковують процес реалізації стратегічних цілей суб'єкта господарювання за допомогою розроблення стратегічних ініціатив і векторів довгострокового розвитку підприємства у форматі окремих конкретних проектів і програм, управління якими здійснюється у відповідності до принципів гнучкого менеджменту.

Занора В.О. вважає, що запровадження проектного управління в різних його модифікаціях передбачає перегляд концепцій стратегічного управління господарською діяльністю підприємств, їхнім розвитком із метою удосконалення та формування ефективніших форматів довгострокового управління [4, с.74]. Проектна діяльність у стратегічному управлінні підприємства відіграє роль інструменту реалізації стратегії. Проекти виступають як засіб запровадження стратегіч-

них ініціатив, спрямованих на досягнення місії, візії та довгострокових цілей підприємства [7, с.472].

Особливістю використання проектного підходу під час стратегування перспективної діяльності та розвитку підприємства є поєднання філософії візії та місії стратегічного управління, які відповідають на важливі питання щодо того, що підприємство має робити і куди воно рухається, з практичним підходом проектного менеджменту, який націлений на те, щоб зробити цей рух максимально ефективним. Така практика передбачає розгляд стратегічних цілей підприємства, його візії та місії у форматі портфелю взаємопов'язаних проектів, а реалізація стратегії досягнення цільових орієнтирів відповідно здійснюється не шляхом прийняття та реалізації традиційних управлінських рішень, а за допомогою успішної фіналізації окремих проектів або ініціатив.

Як і для стратегічного менеджменту, для проектного менеджменту також є характерними численні ризики, що можуть сповільнювати процес завершення проекту, призводити до порушення дедлайнів і втрати підприємством ділової репутації. Зокрема, зовнішні ризики проектного менеджменту можна розподілити на: ринкові, які пов'язані зі зміною настроїв і потреб клієнтів і покупців продукції або користувачів послуг підприємства, і можуть виражатися у зміні попиту на товари або послуги; на регуляторні ризики, спричинені змінами у законодавстві та появою нових стандартів обслуговування; на економічні ризики, що зумовлені інфляційними коливаннями, змінами курсів валют, зростанням цін; на форс-мажорні ризики які неможливо спрогнозувати або передбачити, і які в Україні пов'язані з воєнними діями, імовірністю виникнення стихійних лих, пожеж, епідемій; на контрагентські ризики, які зумовлюються банкрутствами партнерів, втратами постачальників або порушенням дедлайнів під час отримання сировини чи матеріалів; та на стейкхолдерські ризики, що пов'язані з негативними впливами різних категорій стейкхолдерів на діяльність підприємства, зокрема у випадку зміни інтересів та намірів співпрацювати з суб'єктом господарювання.

До внутрішніх ризиків проектного менеджменту можна віднести: ризик неправильного визначення цілей проекту, ресурсний ризик, пов'язаний з недостатнім забезпеченням фінансових або матеріальних ресурсів для досягнення мети проекту, ризики, зумовлені помилками в плануванні необхідних обсягів грошових коштів, матеріальних активів або часу, необхідного для реалізації проекту, технічний ризик що провокується використанням під час реалізації проекту інноваційних технологій або підходів до виробництва товару чи надання послуги, комунікаційний ризик, пов'язаний з нездатністю налагодити ефективну комунікацію між членами проектною командою, керівником проекту, стейкхолдерами, і нарешті – кадровий ризик, що зумовлюється такими негативними тенденціями, як плінність кадрів, захворювання фахівців, низька кваліфікація членів команди проекту, конфлікти у команді та низький рівень мотивації виконавців. Численні кадрові ризики пов'язані з відсутністю в управлінського персоналу вітчизняних підприємств набору компетенцій щодо ефективного управління проектами. Компетентність управління проектом та виконання

покладених обов'язків і функцій – це здатність отримувати нові знання, виявляти цінності проєкту та приймати рішення у відповідних ситуаціях [8, с.74]. Таким чином, формується ще одна категорія проєктних ризиків – управлінські ризики.

Для мінімізації кадрових ризиків важливу роль відіграє залучення всіх зацікавлених сторін до розробки стратегій і реалізації проєктів, і забезпечення відкритої комунікації, що допомагає підтримувати стабільність і довіру серед співробітників, клієнтів й партнерів [6, с.399]. Така практика допомагає виявити дисбаланси інтересів різних учасників команди проєкту, керівника проєкту, замовника, стейкхолдерів, а також конкретизувати канали комунікації, можливості обміну інформацією, встановити чіткі та прозорі вимоги до виконавців проєкту, а також оцінити достатність рівня їх компетенцій для якісного та своєчасного виконання поставлених задач.

Фінансовими ризиками, характерними для процесу проєктного управління, вважаються такі обставини, які можуть спровокувати фінансові втрати в межах реалізації проєкту та призвести до перевищення ресурсних витрат, які були заплановані у бюджеті проєкту або спричинити недотримання бажаного прибутку чи зниження рівня фінансових надходжень від результату, отриманого у фіналі проєкту. Перелік фінансових ризиків, які супроводжують різні стадії управління проєктами, можна формалізувати таким чином: ризик неточності прогнозування фінансових витрат та раптового виникнення непередбачуваних витрат, низький рівень ефективності моніторингу фінансових витрат, ризик зростання цін на сировину та матеріали, затримки у надходженні фінансових ресурсів або втрата джерел їх поповнення, недостатнє резервування грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат, ризик ліквідності, ризик несвоечасних розрахунків з контрагентами, валютні, податкові та інфляційні ризики, тощо. Усі ці ризики негативно впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, нестабільний стан якої може негативно відобразитись на досягненні бажаних стратегічних цілей або призвести до необхідності їх перегляду та коригування, що вимагатиме додаткових витрат ресурсів.

Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. наголошують, що натепер відсутній концептуальний підхід до управління системою фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур з позиції протидії кадровим ризикам і розвитку кадрового потенціалу, а відповідно, не розроблені і парадигми вирішення управлінських завдань, пов'язаних із механізмом ефективної реалізації кадрової політики для задоволення потреб та інтересів працівників [9, с.145]. Отже, кадрові та фінансові ризики тісно пов'язані – поведінка персоналу може мати фінансові наслідки для підприємства, а недостатність фінансових ресурсів і неефективне управління ними стають причиною відсутності резервів для створення матеріальних стимулів.

Алексєєнко І.І., Лелюк С.В., Полтініна О.П. аргументують, що система ризик-менеджменту повинна розроблятися на підприємстві узгоджено з фінансовою стратегією. Своєю чергою, фінансова стратегія має враховувати основні ризики компанії та перед-

бачати реалізацію тактичних заходів, спрямованих на мінімізацію цих ризиків [10, с.231]. Для того, щоб віднайти фінансову стабільність, мінімізувати негативний вплив фінансових ризиків і не допустити його реалізацію, потрібно постійно прогнозувати ймовірність його настання та робити оцінку постійних факторів, які впливають на фінансове середовище підприємств [11, с.128].

Отже, поєднання фінансових і кадрових ризиків може суттєво ускладнити реалізацію процесів розроблення та реалізації стратегії підприємства згідно з принципами проєктного підходу. Кейси вітчизняних і зарубіжних компаній, які ефективно організували привентивні механізми роботи з ризиками, дають привід вважати, що управлінськими інструментами запобігання та протидії таким ризиками можуть стати: сценарне моделювання та розроблення каталогу ризико орієнтованих стратегічних рішень, диверсифікація джерел надходження фінансових ресурсів, стратегічне управління резервами і фінансовими заощадженнями, пошук можливостей розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів, використання методу освоєного обсягу фінансових ресурсів, формування фінансових резервів, контроль фінансових потоків, постійний фінансовий моніторинг і контроль відхилень. Що до кадрових ризиків, то тут раціональними пропозиціями для удосконалення ризик-менеджменту можуть бути: створення корпоративних систем навчання і професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, оновлення кадрових політик і розширення у них мотиваційних стратегій, налагодження цифрових каналів комунікації та обміну інформацією між управлінцями та виконавцями, розширення соціальних пакетів.

Висновки. Дослідження фінансових і кадрових ризиків у механізмі стратегічного управління підприємствами, побудованому на принципах проєктного менеджменту, дало змогу зробити такі висновки.

1. Запропоновано механізмом стратегічного управління підприємствами, побудованому на принципах проєктного менеджменту, вважати інтегрованою з іншими напрямками менеджменту організації динамічну систему управлінських дій, що поєднує інструментарій, методи, важелі та організаційні процедури, які опосередковують процес реалізації стратегічних цілей суб'єкта господарювання за допомогою розроблення стратегічних ініціатив і векторів довгострокового розвитку підприємства у форматі окремих конкретних проєктів і програм, управління якими здійснюється у відповідності до принципів гнучкого менеджменту.

2. Конкретизовано фінансові та кадрові ризики, що виникають або інтенсифікуються за умови, що керівництво підприємства прийняло рішення використати проєктний підхід під час досягнення суб'єктом господарювання його стратегічних цілей. Деякі з них мають подвійну природу – походять із фінансової, і з кадрової сфери, а тому і їх наслідки є багатовекторними, а негативний ефект синергетичним. До таких ризиків можна віднести: недостатній рівень компетенцій управлінського персоналу, брак фінансових ресурсів на навчання і підвищення кваліфікації працівників, нерациональне і помилкове планування фінансових і кадрових витрат, необхідних для виконання проєктів,

плинність кадрів, що викликає необхідність фінансових витрат для пошуку фахівців, ризику шахрайства та недоброчесної професійної поведінки з боку працівників, крадіжки, нераціональне використання кадрових ресурсів. Прояви таких ризиків у процесі управління проектами можуть призвести до порушення дедланів, недосягнення стратегічних цілей підприємства, втрати конкурентних переваг, ділового іміджу, можливостей

отримання додаткового прибутку та до репутаційних збитків.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні стратегій розвитку підприємств, що будуть орієнтовані на протидію фінансовим і кадровим ризикам, які постійно зростають під впливом тривалих воєнних дій, економічної невизначеності та соціальної напруги.

Література:

1. Кадикова І.М., Хвостіченко В.В. Концептуальна модель стратегічного проектного управління. *Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура*. 2020. Т. 3. С. 69–79.
2. Єпіфанова І.Ю., Дзеджула В.В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. Is. 3. С. 8–13.
3. Кубарева І.В., Сікорська К.С. Впровадження підходів проектного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 56–77.
4. Занора В.О. Стратегічне управління інноваційними проектами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1. С. 72–85.
5. Лагодієнко О.В. Теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_54 (дата звернення: 11.11.2025).
6. Осіпова А.А., Новак І.М., Ревуцька А.О. Розробка стратегічного бізнес-плану та управління проектами для сталого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104 (2). С. 391–404.
7. Колмакова О.М., Балабуха О.Ю. Теоретичний аналіз ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 469–476.
8. Куценко М.М. Когнітивний розвиток команди проекту у руслі стратегічного управління розвитком організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 73–76.
9. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142–157.
10. Алексєнко І.І., Лелюк С.В., Полтініна О.П. Порівняльна характеристика ризик-орієнтованих фінансових стратегій компаній на міжнародному ринку в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 229–236.
11. Гончарук Я., Майор Я. Етапи формування стратегії сталого розвитку підприємництва із врахуванням фінансових ризиків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 126–143.

References:

1. Kadykova I. M., Khvostichenko V. V. (2020). Kontseptualna model stratehichnoho proektnoho upravlinnia [Conceptual model of strategic project management]. *Komunalne hospodarstvo mist. Serii: Tekhnichni nauky ta arkhitektura – Municipal Economy of Cities. Series: Technical Sciences and Architecture*, vol. 3, pp. 69–79.
2. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2022). Mistse protsesu upravlinnia proektamy v stratehii rozvytku pidpriemstv [The place of the project management process in the enterprise development strategy]. *Innovation and Sustainability*, is. 3, pp. 8–13.
3. Kubareva I. V., Sikorska K. Ye. (2020). Vprovadzhenia pidkhodiv proektnoho upravlinnia yak instrumentu vplyvu na stratehichni rozvytok pidpriemstva [Implementation of project management approaches as a tool influencing the strategic development of an enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 47, pp. 56–77.
4. Zanora V. O. (2021). Stratehichne upravlinnia innovatsiynomy proektamy rozvytku pidpriemstva: metodolohichni polozhennia [Strategic management of innovative enterprise development projects: methodological provisions]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, Finance, Management: Actual Issues of Science and Practice*, no. 1, pp. 72–85.
5. Lahodiienko O. V. (2024). Teoretychni ta praktychni osoblyvosti proektnoho pidkhodu do upravlinnia prohramoiu vtilennia ESG stratehii v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and practical features of the project approach to managing the implementation program of the ESG strategy in the context of digitalization]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_54 (Accessed 11.11.2025).
6. Osipova A. A., Novak I. M., Revutska A. O. (2024). Rozrobka stratehichnoho biznes-planu ta upravlinnia proektamy dla staloho rozvytku pidpriemstva [Development of a strategic business plan and project management for sustainable enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture*, vol. 104 (2), pp. 391–404.
7. Kolmakova O. M., Balabukha O. Yu. (2025). Teoretychnyi analiz roli proektnoi diialnosti u stratehichnomu upravlinni pidpriemstva [Theoretical analysis of the role of project activity in strategic enterprise management]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 469–476.
8. Kutsenko M. M. (2020). Kognitivnyi rozvytok komandy proektu u rusli stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Cognitive development of the project team in line with the strategic management of organization development]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 46, pp. 73–76.
9. Zachosova N. V., Kovalenko A. O., Kutsenko D. M. (2022). Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Personnel policy in the mechanism of economic security management in the conditions of the Fourth Industrial Revolution]. *Akademichniy ohliad – Academic Review*, no. 2, pp. 142–157.

10. Alekseienco I. I., Leliuk S. V., Poltinina O. P. (2022). Porivnialna kharakterystyka ryzyk-orientovanykh finansovykh stratehii kompanii na mizhnarodnomu rynku v umovakh viiny [Comparative characteristics of risk-oriented financial strategies of companies in the international market in war conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 229–236.

11. Honcharuk Ya., Maior Ya. (2024). Etapy formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemnytstva iz vrakhuvanniam finansovykh ryzykiv [Stages of forming a strategy for sustainable entrepreneurship development taking into account financial risks]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences*, vol. 2, pp. 126–143.

Стаття надійшла: 11.11.2025

Стаття прийнята: 25.11.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025