

Зибарева Оксана Василівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>*

Пашняк Євген Васильович

*аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>*

ПОТЕНЦІАЛ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює підходи до формування цінності, розширюючи її складові за рахунок нематеріальних активів, цифрових платформ і даних. Визначено сутність ціннісно-орієнтованого управління як інтегрованої управлінської парадигми, що поєднує фінансові, соціальні, екологічні та цифрові компоненти створення цінності. Проаналізовано ключові інструменти управління цінністю бізнес-проектів, зокрема Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, Balanced Scorecard, Agile-методології, KPI та ESG-метрики, а також їх роль у підвищенні ефективності проектної діяльності. Узагальнено зарубіжний і український досвід впровадження ціннісно-орієнтованого підходу, що підтверджує зростання ролі цифрових технологій у процесі створення та оцінювання цінності. Визначено основні бар'єри впровадження та окреслено напрями подальших досліджень. Доведено, що інтеграція цифрових інструментів і ціннісно-орієнтованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Ключові слова: цінність, потенціал, ціннісно-орієнтоване управління, бізнес-проекти, цифровізація, цифрові платформи, інструменти управління, ESG.

Oksana Zybareva

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business and Human Resource Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Yevhen Pashniak

*Postgraduate Student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

THE POTENTIAL OF VALUE-BASED MANAGEMENT IN BUSINESS PROJECTS UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS

The article examines the theoretical and practical aspects of value-based management of business projects in the context of digitalization. It is substantiated that digital transformation changes approaches to value creation by expanding its structure through intangible assets, digital platforms, and data as key sources of competitive advantage. Value-based management is defined as an integrated managerial paradigm that combines financial, social, environmental, and digital components of value creation within business projects. The study shows that traditional project management approaches focused on short-term financial results are becoming insufficient under conditions of digital transformation. In contrast, value-based management ensures the alignment of project activities with strategic goals and stakeholder interests, contributing to long-term competitiveness and sustainability. Particular attention is paid to ESG metrics and non-financial indicators, which extend performance evaluation and enhance transparency. The paper analyzes key tools of value management, including the Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, Balanced Scorecard, Agile methodologies, KPI systems, and ESG metrics. Their integration with information and communication technologies, data analytics, and digital platforms improves decision-making and adaptability. The analysis of international and Ukrainian practices confirms that combining digital technologies with value-based approaches increases innovation and project performance. However, challenges remain, including resistance to change, difficulties in measuring intangible value, and insufficient digital competencies. The scientific novelty lies in substantiating value-based management as a holistic approach integrating financial, non-financial, and digital aspects of value creation. Practical significance is determined by its application in improving project management systems. Further research should focus on methods for assessing intangible value and digital stakeholder interaction.

Keywords: value, potential, value-based management, business projects, digitalization, digital platforms, management tools, ESG.



Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище формується під впливом процесів цифровізації, що супроводжуються зростанням динамічності ринків, підвищенням конкуренції та трансформацією моделей створення вартості. У таких умовах підприємства змушені одночасно забезпечувати оперативну адаптацію до технологічних змін і відповідати зростаючим вимогам стейкхолдерів щодо прозорості, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Водночас традиційні підходи до управління бізнес-проектами, орієнтовані переважно на короткострокову ефективність (зокрема показники прибутковості та ROI), в умовах цифрової трансформації втрачають свою достатність. Значна частина проєктів оцінюється без урахування їх довгострокового впливу на формування цінності для стейкхолдерів, що призводить до дисбалансу між досягнутими результатами та стратегічним розвитком підприємства.

Цифровізація, з одного боку, відкриває нові можливості для створення та масштабування цінності (через дані, цифрові платформи, клієнтоорієнтовані рішення), а з іншого – ускладнює процес її оцінювання та управління. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління бізнес-проектами та інтеграції ціннісно-орієнтованої парадигми в умовах цифрової економіки.

Отже, актуалізується дослідження потенціалу ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами як інструменту узгодження короткострокових результатів із довгостроковою цінністю, що має важливе значення для вдосконалення практики управління проєктами, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку підприємств у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях акцентується увага на трансформації підходів до формування цінності в умовах цифровізації та зростанні ролі ESG-підходів як інструменту забезпечення сталого розвитку і прозорості бізнесу [1]. Доведено, що перехід від моделі максимізації прибутку до ціннісно-орієнтованої парадигми сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності та ділової репутації підприємств [2–3].

Водночас підкреслюється зростання значення нефінансових чинників в управлінні проєктами. Зокрема, Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська та ін. обґрунтовують необхідність інтеграції соціальних і екологічних аспектів у цифровий проєктний менеджмент, оскільки їх ігнорування підвищує ризики діяльності підприємств [4]. У свою чергу, Н. І. Патики та Т. І. Балановська доводять, що узгодження корпоративної культури, стратегічних цілей і цифрових трансформацій із ціннісними орієнтирами забезпечує підвищення інноваційності, ефективності проєктної діяльності та фінансової стійкості підприємств [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, попри наявні наукові напрацювання, недостатньо досліджено інтеграцію ціннісно-

орієнтованого підходу в систему управління бізнес-проектами в умовах цифровізації. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування механізми поєднання цифрових технологій, ESG-метрик та інструментів проєктного менеджменту для формування й оцінювання багатовимірної цінності, а також їх практична імплементація в діяльність підприємств.

Мета статті полягає у визначенні теоретичних засад і потенціалу ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами в умовах цифровізації, а також обґрунтуванні його впливу на ефективність проєктної діяльності та довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Особливу увагу приділено розкриттю ціннісно-орієнтованого управління як інтегрованої управлінської парадигми, що поєднує фінансові, нефінансові та цифрові компоненти створення цінності в межах бізнес-проектів.

Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення наукових підходів, визначення ролі ESG-метрик і нефінансових індикаторів, а також аналіз інструментів формування та оцінки цінності у проєктному управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифровізації цінність виступає ключовим інструментом трансляції місії, стратегічних орієнтирів і пріоритетів підприємства у зрозумілому для стейкхолдерів форматі. У науковій літературі ціннісно-орієнтоване управління розглядається як підхід, спрямований на максимізацію вартості для зацікавлених сторін (R. Eccles, S. Klimenko), а також як система узгодження інтересів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень (R. Freeman) [1–3]. Водночас М. Porter акцентує увагу на концепції створення спільної цінності (shared value), яка передбачає поєднання економічних результатів із соціальним ефектом [6].

У контексті управління бізнес-проектами це означає, що цінність формується не лише через фінансові показники, а й через здатність проєкту створювати довгострокові переваги, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та зміцнювати ринкові позиції підприємства. Саме через систему цінностей відбувається узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів і формування конкурентної ідентичності компанії, що є особливо важливим в умовах цифрової економіки.

У межах ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами доцільно розглядати цінність як багатовимірну категорію, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, особливо в умовах цифрової трансформації (табл. 1).

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що вплив цифровізації зумовлює не лише диверсифікацію типів цінності, які формуються в межах бізнес-проектів, але й ускладнення методологічних підходів до їх оцінювання та управління. Це обумовлює необхідність переходу до інтегрованих систем управління, що базуються на синергійному поєднанні фінансових і нефінансових індикаторів та передбачають активне використання

інструментів розвитку, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і цифрових платформ.

За таких умов управління бізнес-проектами трансформується у складну багаторівневу систему, орієнтовану на формування багатовимірної цінності з урахуванням інтересів стейкхолдерів і стратегічних векторів розвитку підприємства. При цьому ключову роль відіграє реалізація потенціалу ціннісно-орієнтованого управління, який проявляється через організаційні, цифрові та компетентнісні можливості підприємства забезпечувати ефективну інтеграцію ціннісних орієнтирів у проєктну діяльність.

У цьому контексті ціннісно-орієнтований підхід набуває статусу домінуючої управлінської парадигми, що забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних компонентів у процес стратегічного і проєктного управління. Водночас актуалізується необхід-

ність удосконалення аналітичного інструментарію оцінювання цінності бізнес-проектів [7].

З метою систематизації зазначених положень та поглиблення наукового обґрунтування доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління бізнес-проектами, що дозволяє виявити їх концептуальні відмінності, оцінити рівень реалізації ціннісного потенціалу та обґрунтувати доцільність впровадження відповідної управлінської парадигми в умовах цифровізації (табл. 2).

Таким чином, проведене порівняння свідчить про трансформацію парадигми управління бізнес-проектами в умовах цифровізації – від домінування фінансових критеріїв до комплексного підходу, орієнтованого на формування багатовимірної цінності. Ціннісно-орієнтоване управління забезпечує підвищення адаптив-

Таблиця 1

Типи цінності та фактори їх формування в бізнес-проектах в умовах цифровізації

Тип цінності	Змістова характеристика	Ключові фактори формування	Роль цифровізації
Економічна	Відображає фінансові результати реалізації проєкту та його вплив на зростання вартості бізнесу	прибутковість, ROI, оптимізація витрат, продуктивність	автоматизація процесів, аналітика даних, цифрові фінансові інструменти
Клієнтська	Характеризує рівень задоволення потреб клієнтів та їх лояльність	якість продукту/послуги, customer experience, швидкість обслуговування	CRM-системи, персоналізація, цифрові канали взаємодії
Інноваційна	Відображає здатність проєкту генерувати нові рішення та технології	R&D, гнучкість управління, впровадження нових технологій	цифрові платформи, AI, big data, Agile-методології
Соціальна	Визначає вплив діяльності на суспільство та стейкхолдерів	корпоративна відповідальність, етичні практики, вплив на громаду	цифрові комунікації, прозорість діяльності
Екологічна	Пов'язана з дотриманням принципів сталого розвитку	ресурсозбереження, екологічні стандарти, ESG-практики	smart-технології, моніторинг ресурсів, green IT
Репутаційна (інституційна)	Формує довіру до підприємства та його бренду	імідж, відкритість, взаємодія зі стейкхолдерами	онлайн-репутація, цифровий брендинг, соціальні мережі

Джерело: сформовано на основі [7–8]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів до управління бізнес-проектами в умовах цифровізації

Критерій	Традиційний підхід	Ціннісно-орієнтований підхід
Ціль управління	Досягнення фінансових результатів і зростання прибутку	Формування комплексної цінності для стейкхолдерів (економічної, соціальної, екологічної)
Горизонт планування	Переважно короткостроковий	Орієнтація на довгостроковий розвиток і стійкість
Оцінка ефективності	Фінансові показники (ROI, прибутковість, рентабельність)	Поєднання фінансових і нефінансових індикаторів (ESG, клієнтська цінність, репутація)
Роль цифрових технологій	Допоміжна, орієнтована на автоматизацію окремих процесів	Стратегічна, спрямована на створення та масштабування цінності через дані, платформи, аналітику
Управління проєктами	Жорстко структуроване, фокус на виконанні плану	Гнучке, адаптивне, орієнтоване на постійне створення цінності
Роль стейкхолдерів	Обмежена участь (переважно власники та інвестори)	Активна взаємодія з широким колом стейкхолдерів
Корпоративна культура	Формалізована, орієнтована на контроль	Орієнтована на інновації, співпрацю та відповідальність

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 6]

ності проєктів, ефективну інтеграцію цифрових інструментів та посилення взаємодії зі стейкхолдерами, що в сукупності сприяє зростанню конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

З урахуванням зазначених трансформацій особливого значення набуває використання інструментів управління цінністю, які забезпечують її формування, оцінювання та моніторинг упродовж усього життєвого циклу бізнес-проекту. В умовах цифрової економіки управління цінністю дедалі більше спирається на data-driven підхід, що передбачає використання великих даних (Big Data), бізнес-аналітики (BI) та прогнозних моделей для обґрунтування управлінських рішень. За оцінками міжнародних досліджень, впровадження аналітичних систем дозволяє підвищити точність прогнозування результатів проєктів на 20–30% та скоротити час прийняття рішень до 40%.

Вплив цифровізації проявляється у розширенні функціональних можливостей інструментарію управління цінністю за рахунок інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ і систем реального часу, що забезпечують безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та динамічну адаптацію проєктних параметрів. У цьому контексті набувають поширення такі методологічні підходи, як Value-Based Management (VBM), Agile-управління та концепція Balanced Scorecard, які дозволяють поєднувати фінансові та нефінансові індикатори цінності.

Сучасні інструменти управління цінністю орієнтовані на узгодження стратегічних цілей підприємства з результатами реалізації бізнес-проектів, забезпечення балансу між економічною, соціальною та цифровою

складовими цінності, а також на ефективне використання компетентнісного потенціалу організації. Їх застосування сприяє підвищенню адаптивності проєктів, прозорості управлінських процесів і якості взаємодії зі стейкхолдерами, що особливо важливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

З метою систематизації та узагальнення зазначеного інструментарію доцільно представити ключові інструменти управління цінністю бізнес-проектів в умовах цифровізації (табл. 3).

Застосування зазначених інструментів дозволяє перейти від фрагментарного управління результатами до системного управління створенням цінності в межах бізнес-проектів. Особливо важливими є гнучкі методології, які забезпечують ітеративний підхід до формування цінності, дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищують ефективність використання ресурсів.

Умови цифровізації значно розширюють можливості застосування таких підходів. Інтеграція інструментів управління з ІКТ, аналітикою даних і цифровими платформами забезпечує більш точне оцінювання результатів, підвищує прозорість управлінських процесів і дозволяє ефективніше реалізовувати цифровий потенціал підприємств.

Перехід до практичного застосування ціннісно-орієнтованого управління підтверджується сучасними міжнародними тенденціями. За даними OECD, цифрова трансформація охоплює всі сектори економіки та виступає ключовим драйвером продуктивності, інновацій і формування нових бізнес-моделей.

У країнах ЄС дані та цифрові активи вже розглядаються як самостійний фактор створення вартості: їх

Таблиця 3

Інструменти управління цінністю бізнес-проектів в умовах цифровізації

Інструмент	Сутність та призначення	Практичне застосування в бізнес-проектах	Роль цифровізації
Value Proposition Canvas	Інструмент визначення та узгодження цінності для клієнта	аналіз потреб цільових сегментів, формування унікальної пропозиції	використання аналітики даних, персоналізація продуктів
Business Model Canvas	Модель системного опису створення, доставки та монетизації цінності	проєктування бізнес-моделей, адаптація до змін ринку	цифрові платформи, онлайн-бізнес-моделі
Balanced Scorecard	Система стратегічного управління на основі поєднання фінансових і нефінансових показників	оцінка ефективності проєктів за різними вимірами (фінанси, клієнти, процеси, розвиток)	цифрові системи моніторингу, BI-аналітика
Agile-методології (Scrum, Kanban)	Гнучкі підходи до управління, орієнтовані на поетапне створення цінності	адаптивне управління проєктами, швидке реагування на зміни	цифрові інструменти управління проєктами (Jira, Trello тощо)
KPI-системи	Система ключових показників ефективності для оцінювання результатів	моніторинг досягнення цілей проєкту та рівня створеної цінності	автоматизовані системи збору та аналізу даних
ESG-метрики	Інструмент оцінки соціальних, екологічних та управлінських аспектів діяльності	оцінка сталості проєктів та їх впливу на стейкхолдерів	цифрові платформи звітності та нефінансової аналітики

Джерело: сформовано на основі [10; 11]

внесок становить 5–6,5% валової доданої вартості бізнес-сектору. Це свідчить про зростання ролі нематеріальних активів (даних, знань, цифрових платформ) у формуванні цінності бізнес-проектів.

Дослідження також показують, що цифровізація підвищує ефективність ESG-підходів: підвищення рівня цифрового розвитку супроводжується покращенням ESG-показників і зростанням вартості компаній. У провідних економіках (США, Німеччина, Південна Корея) це проявляється у поєднанні цифрових технологій, ESG-метрик і гнучких підходів управління [11].

Практичний досвід свідчить, що інтеграція цифрових рішень у процес управління бізнес-проектами сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та покращує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Водночас використання Agile-підходів забезпечує скорочення циклу створення цінності та підвищує рівень клієнтоорієнтованості проєктів. Крім того, застосування ESG-метрик дозволяє зменшити нефінансові ризики та сприяє зростанню довіри з боку інвесторів і інших зацікавлених сторін.

Водночас до 90–95% цифрових ініціатив не досягають очікуваних результатів. Основними причинами є відсутність системного підходу до управління цінністю, слабка інтеграція бізнес-стратегії та технологій, а також недостатній рівень управлінських компетенцій [12].

В Україні формування ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами перебуває на етапі активного розвитку. Розвиток цифрових сервісів (зокрема платформи «Дія»), цифровізація бізнес-процесів і зростання IT-сектору створюють передумови для переходу до управління на основі даних і цінності. Водночас підприємства стикаються з обмеженнями, пов'язаними з недостатньою цифровою зрілістю, нестачею аналітичних інструментів і низьким рівнем інтеграції ESG-практик.

Практична реалізація ціннісно-орієнтованого підходу передбачає інтеграцію критеріїв цінності на всіх етапах життєвого циклу проєкту, трансформацію корпоративної культури, залучення стейкхолдерів до формування цінності та використання цифрової аналітики для оцінювання результатів [13].

Серед ключових бар'єрів залишаються опір змінам, складність вимірювання нематеріальних активів і недостатній рівень цифрових компетенцій. Їх подолання потребує поетапної цифрової трансформації, розвитку аналітичних систем і підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, міжнародний і український досвід підтверджують, що поєднання ціннісно-орієнтованого підходу з цифровими технологіями формує нову

модель управління бізнес-проектами, в якій ключовим стає здатність підприємства ефективно створювати та масштабувати цінність.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифровізації відбувається трансформація підходів до управління бізнес-проектами – від орієнтації на виключно фінансові результати до формування багатовимірної цінності. Доведено, що ціннісно-орієнтоване управління забезпечує узгодження проєктної діяльності зі стратегічними цілями підприємства та інтересами стейкхолдерів, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-проектів і довгостроковій конкурентоспроможності. Водночас інтеграція ESG-метрик і нефінансових індикаторів розширює підходи до оцінювання їх результативності.

Визначено, що цифрові технології виступають ключовим фактором розширення можливостей створення, вимірювання та масштабування цінності, одночасно ускладнюючи відповідні управлінські процеси.

Показано, що ефективне впровадження ціннісно-орієнтованого підходу потребує використання комплексного інструментарію (Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, Balanced Scorecard, Agile-методології, KPI та ESG-метрики), який забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових аспектів управління бізнес-проектами. Аналіз зарубіжного та українського досвіду підтвердив, що поєднання цифрових технологій і ціннісно-орієнтованого підходу створює синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні інноваційності, прозорості та результативності проєктної діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні потенціалу ціннісно-орієнтованого управління бізнес-проектами в умовах цифровізації як інтегрованої управлінської парадигми, що поєднує фінансові, нефінансові та цифрові компоненти створення цінності. На відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати бізнес-проекти як системи генерації багатовимірної цінності, в яких цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації процесів, а й ключовим чинником формування конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем управління бізнес-проектами, зокрема в частині інтеграції ESG-метрик, цифрових аналітичних інструментів і гнучких методологій управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до кількісного оцінювання нематеріальних складових цінності, а також із формуванням моделей цифрової взаємодії між стейкхолдерами у процесі реалізації бізнес-проектів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Eccles R. G., Klimenko S. The Investor Revolution. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, No. 3. P. 106–116.
2. Freeman R. E., Phillips R. A., Sisodia R. Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*. 2020. Vol. 59, No. 2. P. 213–231.
3. Kiron D., Unruh G., Reeves M., Kruschwitz N., Rubel H., Felde A. M. The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance. *MIT Sloan Management Review*. 2019. Vol. 60, No. 4. P. 1–5.

4. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафинюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-9>
5. Патица Н. І., Балановська Т. І. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління проектами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 518–525. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>
6. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.
7. Бей Г., Синиченко А. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>
8. Підгірна В. Н., Зибарева О. В., Чубрей О. С. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4740> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-7>
9. Кондрашова М., Кондрашов О., Мех Л. Агілі та традиційне управління проектами: порівняння і вибір підходу. *Економічні горизонти*. 2025. № 2 (31). С. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.326572](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.326572)
10. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 65. С. 55–57. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>
11. Кульчицький І. І. Цифрові інструменти моніторингу в системі проектного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19323047>
12. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проектного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проектів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
13. Діденко О. Г., Кульчій І. О. Цифрові інструменти як засіб інноваційного управління проектами у територіальних громадах. *Публічне адміністрування та національна безпека. Серія: Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2025. № 7 (60). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178>

REFERENCES

1. Eccles R. G. & Klimentko S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, no. 97(3), pp. 106–116.
2. Freeman R. E., Phillips R. A. & Sisodia R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, no. 59(2), pp. 213–231.
3. Kiron D., Unruh G., Reeves M., Kruschwitz N., Rubel H. & Felde A. M. (2019). The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance. *MIT Sloan Management Review*, no. 60(4), pp. 1–5.
4. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Sarafyniuk Ya. M., & Kryvdyk, M. O. (2021). Teoretychni osnovy upravlinnia proiektamy z pozytsii vykorystannia suchasnykh instrumentiv tsyfrovoho proiektnoho menedzhmentu [Theoretical foundations of project management from the standpoint of using modern digital project management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, no. 6(3), pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-9>
5. Patyka N. I., & Balanovska T. I. (2025). Teoretyko-metodychni zasady ta praktychni aspekty upravlinnia proiektamy [Theoretical and methodological foundations and practical aspects of project management]. *Biznes Inform*, no. (2), pp. 518–525. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>
6. Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, no. 89(1–2), pp. 62–77.
7. Bei H. & Synychenko A. (2024). Tsinnisno-orientovanyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Value-oriented approach to enterprise development management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>
8. Pidhirna V. N., Zybareva O. V. & Chubrei O. S. (2024). Proiektna diialnist z vprovadzhennia tsykuliarnykh biznes-modelei dlia konkurentospromozhnosti na zasadakh staloho rozvytku [Project activity in implementing circular business models for competitiveness based on sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-7>
9. Kondrashova M., Kondrashov O. & Mekh L. (2025). Ahili ta tradytsiine upravlinnia proiektamy: porivniannia i vybir pidk-hodu [Agile and traditional project management: comparison and choice of approach]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 2(31), pp. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.326572](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.326572)
10. Bokovets V. V. & Zaiats O. M. (2022). Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti [Modern project management methods and their features]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. (65), pp. 55–57. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>
11. Kulchytskyi I. I. (2026). Tsyfrovi instrumenty monitorynhu v systemi proiektnoho menedzhmentu [Digital monitoring tools in project management systems]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. (21). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19323047>
12. Latsheva O. V. (2025). Suchasnyi instrumentarii proiektnoho menedzhmentu ta upravlinnia zminamy dlia uspish-noi realizatsii proiektiv ta prohram staloho rozvytku promysloвого kompleksu Ukrainy [Modern tools of project management and change management for successful implementation of sustainable development projects and programs in the industrial sector of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. (1(79)), pp. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
13. Didenko O. H. & Kulchii I. O. (2025). Tsyfrovi instrumenty yak zasib innovatsiinoho upravlinnia proiektamy u terytorialnykh hromadakh [Digital tools as a means of innovative project management in territorial communities]. *Publichne admin-istruvannia ta natsionalna bezpeka. Seria: Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. (7(60)), pp. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178>

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026