

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.69>**

**УДК 339.138**

*О. В. Дем'яненко,*

*старший науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,  
Національний університет оборони України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4704-4775>*

*Є. В. Мамайчук,*

*слухач, Національна академія Національної гвардії України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0546-0919>*

*А. О. Золотько,*

*випускник Військового інституту танкових військ НТУ «ХПІ»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1164-4500>*

*К. В. Єргідзей,*

*к. пед. н., старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,  
Національний університет оборони України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-133X>*

*С. П. Слободяник,*

*к. е. н., старший науковий співробітник,  
науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,  
Національний університет оборони України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5537-2723>*

**ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДГОТОВКИ  
ФАХІВЦІВ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ, ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ ТА ІНШИХ СКЛАДОВИХ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ З  
ПИТАНЬ ПОРТФЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*O. Demianenko,  
Senior Researcher of the Research Department of the Defense Management  
Education and Research Center,  
National Defense University of Ukraine*

*Y. Mamaychuk,  
Attendee, National Academy of the National Guard of Ukraine*

*A. Zolotko,  
Graduate of the Military Institute of Tank Troops of NTU “KhPI”*

*K. Yergidzei,  
PhD in Pedagogical Sciences,  
Leading Researcher at the Research Department of the Defense Management  
Education and Research Center,  
National Defense University of Ukraine*

*S. Slobodanyk,  
PhD in Economics, Senior Researcher,  
Researcher of the Research Department of the Defense Management Education  
and Research Center, National Defense University of Ukraine*

**SUBSTANTIATION OF RECOMMENDATIONS FOR THE TRAINING OF  
SPECIALISTS OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE, THE  
ARMED FORCES OF UKRAINE AND OTHER COMPONENTS OF THE  
DEFENSE FORCES OF UKRAINE IN PORTFOLIO MANAGEMENT**

*Дана стаття присвячена аналізу та обґрунтуванню рекомендацій щодо підготовки фахівців Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України з питань портфельного менеджменту. В умовах сучасних викликів, які стоять перед національною безпекою, ефективне управління портфелем проєктів стає критичним для забезпечення цілісної та скоординованої стратегії розвитку оборонного сектору. Під час підготовки фахівців повинен здобути ґрунтовні знання з сучасної портфельної теорії, різних моделей оцінки вартості капітальних активів та їх застосування для оцінки ризиків і доходності, вибору активів та інших питань. Також слід ознайомитися зі способами вимірювання різних ризиків та їх управління в рамках портфельного підходу.*

*У статті розглянуто основні компетенції та навички, необхідні для управління портфелями проєктів, а також ключові аспекти методик і підходів, які можуть підвищити якість підготовки фахівців. Запропоновані рекомендації враховують сучасні тенденції в галузі портфельного менеджменту та спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами й оптимізації процесів прийняття рішень у секторі оборони. Саме підготовка фахівців з портфельного менеджменту є ключовим кроком для підвищення ефективності управління оборонними ресурсами України.*

*Запропоновані рекомендації спрямовані на створення системи навчання, яка забезпечить Міністерство оборони, Збройні Сили України та інші суб'єкти Сил оборони компетентними фахівцями, здатними ефективно реалізовувати проєкти та досягати стратегічних цілей. Реалізація цих рекомендацій сприятиме посиленню обороноздатності країни та її готовності до сучасних викликів.*

*This article is devoted to analyzing and substantiating recommendations for training specialists of the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Ukrainian defense forces in portfolio management. Given the current challenges facing national security, effective project portfolio management is becoming critical to ensure a coherent and coordinated strategy for the development of the defense sector. During the training, specialists should acquire a thorough knowledge of modern portfolio theory, various models of capital asset valuation and their application to assess risks and returns, asset selection, and other issues. They should also learn how to measure and manage various risks within a portfolio approach.*

*The article discusses the core competencies and skills required for project portfolio management, as well as key aspects of methods and approaches that can improve the quality of training. The proposed recommendations take into account current trends in portfolio management and are aimed at improving the efficiency of resource management and optimizing decision-making processes in the defense*

*sector. The training of portfolio management specialists is a key step towards improving the efficiency of managing Ukraine's defense resources.*

*The proposed recommendations are aimed at creating a training system that will provide the Ministry of Defense, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Defense Forces with competent specialists capable of effectively implementing projects and achieving strategic goals. The implementation of these recommendations will help strengthen the country's defense capabilities and its readiness to meet modern challenges.*

**Ключові слова:** *управління ресурсами, підготовка фахівців, портфельний менеджмент, оборонний потенціал.*

**Keywords:** *resource management, training of specialists, portfolio management, defense potential.*

**Вступ.** У сучасному світі, де обороноздатність держави залежить від ефективного управління ресурсами, питання підготовки фахівців з портфельного менеджменту стає надзвичайно актуальним. Портфельний менеджмент є важливим інструментом, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати ризики і підвищувати ефективність реалізації оборонних проєктів. Сучасні виклики та стратегічні завдання, що стоять перед Міністерством оборони України, вимагають ефективного управління ресурсами, проєктами та програмами. Для цього необхідно розвивати компетенції з питань портфельного менеджменту серед фахівців оборонної сфери. Це дослідження спрямоване на розробку підходів до впровадження системи підготовки фахівців Міністерства оборони України з питань портфельного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розкриваються науково-теоретичні основи проєктної діяльності та портфельного менеджменту в наукових працях: Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. [3] (застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій), Бушуєв С.,

Гиба М. [5] (оптимізація портфеля реальних інвестиційних проєктів), Карташова Є. [7] (управління проєктами у державному секторі), Коргуника Ю. [8] (проєктний менеджмент у вищій освіті), Латишевої О., Рачка А. (проєктний аналіз та моделювання бізнес-процесів), Сенча І. [10] (обґрунтування оптимальності портфельного підходу при реалізації антикризових стратегій. Держава та регіони), Міцури О., Олефіренка О. (управління інноваційними проєктами), Чикаренко І. [13] (портфельний підхід в управлінні проєктами: адаптація до сфери муніципального менеджменту), Kochan T. [15] (management: inventing and delivering its future), Яковенка О. (управління проєктами та ризиками) тощо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Ця стаття має на меті обґрунтувати рекомендації щодо підготовки фахівців Міністерства оборони України (далі – МО України), Збройних Сил України (далі – ЗС України) та інших складових Сил оборони України з питань портфельного менеджменту. Метою дослідження є створення та впровадження комплексної системи підготовки фахівців Міністерства оборони України з питань портфельного менеджменту [3; 5; 10; 13], що забезпечить ефективне управління оборонними проєктами, програмами та ресурсами.

У відповідності до мети визначено *завдання* дослідження:

1. Розробка навчальних програм з портфельного менеджменту.
2. Організація курсів підвищення кваліфікації для існуючих кадрів.
3. Впровадження сучасних інформаційних технологій для управління проєктами.
4. Інтеграція теоретичного навчання з практичною діяльністю.
5. Співпраця з міжнародними партнерами та обмін досвідом.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розробка методології підготовки фахівців з питань портфельного менеджменту в Міністерстві оборони України, Збройних силах України та інших складових Сил оборони України (далі – СОУ) потребує інтегрованого підходу, який

включає освітні програми, практичні навчання та постійне вдосконалення знань та навичок, ключові аспекти, які варто врахувати:

Аналіз потреб та цілей [1-2; 7; 11-12; 14-16], а саме *визначення стратегічних цілей* – оцінка того, як портфельний менеджмент може сприяти досягненню загальних цілей СОУ; *ідентифікація потреб* – визначення конкретних потреб у знаннях та навичках, які необхідні для ефективного портфельного менеджменту.

Розробка навчальної програми: *основи портфельного менеджменту*: включення базових принципів та концепцій, таких як управління проєктами, оцінка ризиків, пріоритетність ресурсів; *спеціалізовані курси*, які орієнтовані на специфіку військового та оборонного контексту, включаючи управління оборонними проєктами та програмами; *поглиблені курси*: навчання щодо стратегічного планування, фінансового аналізу та оптимізації портфеля проєктів.

Практичне навчання та симуляції: *реальні кейси*, щодо використання реальних сценаріїв та кейсів для практичного навчання; *симуляції та рольові ігри*: моделювання ситуацій для тренування навичок прийняття рішень та управління конфліктами; *інтерншипи та практичні заняття*, де передбачені співпраця з іншими оборонними установами та міжнародними партнерами для забезпечення практичної підготовки СОУ.

Використання міжнародного досвіду та стандартів [8; 14; 16]: *міжнародні стандарти та найкращі практики*: впровадження стандартів PMI (Project Management Institute), PRINCE2 та інших визнаних міжнародних стандартів у сфері портфельного менеджменту; *обмін досвідом*, щодо співпраці з іншими країнами та організаціями, які мають досвід у сфері портфельного менеджменту в оборонному секторі.

Розвиток кадрового потенціалу: сертифікація, а саме запровадження сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації фахівців; програми *менторства* для нових фахівців та *коучинг* для підвищення кваліфікації існуючих кадрів.

Інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ): *інструменти для управління проектами* тобто впровадження сучасних програмних засобів для управління проектами, таких як Microsoft Project, JIRA, або спеціалізованих оборонних рішень; *аналіз даних* для використання аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних та прогнозування.

Моніторинг та оцінка ефективності: *регулярне оцінювання ефективності програм* підготовки та їх впливу на загальну спроможність організацій; *отримання зворотного зв'язку* від учасників програм та керівництва для подальшого вдосконалення навчальних програм.

Юридичні та етичні аспекти: *законодавча база* щодо дотримання національних та міжнародних норм та правил, що регулюють військову діяльність та управління проектами; *включення етичних аспектів* у навчальні програми, особливо у контексті управління ресурсами та прийняття рішень.

Цей підхід допоможе створити ефективну систему підготовки фахівців з питань портфельного менеджменту, яка буде відповідати потребам Міністерства оборони України, Збройних сил України та інших складових СОУ.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасному проектному менеджменті до числа найбільш значних тенденцій розвитку можна віднести структурування управління проектами [2-3; 5; 7; 10; 13] за трьома рівнями: портфель проектів, програма та окремі проекти.

Сутнісні характеристики вищезазначених шарів проектної діяльності визначають опис типу діяльності, що спрямовує наше дослідження в методологію та педагогіку професійної освіти. Науковці розглядають проектування як спеціальне поле професійної діяльності, обґрунтовують необхідність здійснення педагогічного проектування для вирішення нагальних проблем розвитку освіти. Освіта може та має стати фактором розвитку суспільства загалом, у цьому його сутність та головне призначення, де воно також має стати суб'єктом, за умови відсутності в ньому культури

проектної діяльності. Проектування є розумовою діяльністю, яка визначає майбутній процес та результат трансформації дійсності з урахуванням природних та соціальних законів відповідно до вибору та прийняття рішень. У процесі проектування важливим є виділення його ідеального характеру. Дії здійснюються не з реальними явищами та процесами, а з їх уявними розумовими моделями. Мета проектування полягає в тому, щоб закласти початок змінам в оточуючому людину штучному середовищі. Штучне середовище не піддається проектуванню, бо є об'єктивною реальністю з наукової та матеріалістичної точки зору. Крім цього, штучні закономірності існування об'єкта мають виступати в основному для здійснення проектного відношення. Варто зауважити, що все, чого торкається рука людини в процесі цілеспрямованої професійної діяльності, перетворюється на штучне середовище. Проектування – це уявна розумова зміна цього середовища. Проектування як соціокультурний феномен є:

- процесом створення уяви про об'єкт, який ще не існує;
- діяльністю з трансформації звичайних природних явищ у штучні предмети та процеси, що задовольняє людські потреби;
- вибором оптимальних та адекватних способів трансформативної дії;
- розвитком об'єкта трансформації;
- ставленням людини до дійсності, в якому відображається прагнення до її зміни та трансформації.

Згідно з методологією управління проектами у широкому розумінні *проект* [5; 7-8; 11; 13-14] – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

*Портфель проектів* – це сукупність проектів, програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей.

*Управління портфелем проєктів* трактується як діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації шляхом формування, оптимізації, моніторингу і контролю, управління змінами портфеля проєктів в умовах певних обмежень. Управління портфелем проєктів забезпечує зв'язок між рівнем стратегічного управління в організації і рівнем управління проєктами і програмами.

Завданням управління портфелями проєктів є вибір «правильних проєктів» для виконання «правильної роботи», у той час як управління проєктами сфокусовано на «правильному виконанні роботи». Результатами використання проєктного підходу до управління компанією є забезпечення 100% прозорості процесів, що відбуваються, до 25% економії часових і матеріальних ресурсів і збільшення прогнозованості ризиків до 70%.

*Управління портфелем проєктів* – це механізм, призначений для трансляції стратегії в портфель проєктів для подальшої реалізації, планування, аналізу та переоцінки портфеля з метою ефективного досягнення стратегічних цілей організації.

#### Цілі управління портфелем проєктів:

- ✓ селекція проєктів і формування портфеля, який здатний забезпечити досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей організації;
- ✓ досягнення рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проєктами, між ризиками проєктів та можливими доходами від їх реалізації, розробка нових товарів і поліпшення старих;
- ✓ прийняття рішень щодо виділення обмежених ресурсів, забезпечення всіх проєктів необхідними ресурсами в адекватному кількості при одночасному забезпеченні вигідного та ефективного використання ресурсів;
- ✓ аналіз ефективності портфеля проєктів та пошук шляхів її підвищення;

✓ порівняння можливостей нових проєктів між собою і по відношенню до проєктів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;

✓ узгодження вимог цих проєктів з іншою діяльністю, яка не має стосунку до проєктів як таким;

✓ забезпечення стабільного та ефективного механізму управління проєктами;

✓ надання інформації та рекомендацій керівникам всіх рівнів для прийняття ними рішень.

*Переваги управління портфелем проєктів* заключаються у визначенні найбільш вигідних для компанії шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень; чіткості у реалізації стратегічних планів і досягнень стратегічних цілей, скорочення витрат ресурсів компанії на непотрібні проєкти, підвищення ефективності використання ресурсів на наявних витратах.

*Кінцевим завданням будь-якого проєкту або сукупності проєктів є отримання певного результату за мінімальних витрат ресурсів і часу.*

*Процес управління портфелем проєктів – це циклічний процес вибору та управління оптимальним набором проєктно-орієнтованих інвестицій, що дають максимальну корисність.*

В загальному вигляді *управління портфелем проєктів* представляє сукупність наступних процесів :

*а) група процесів забезпечення управління портфелем:*

1) процес збору інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проєктів;

2) процес формалізації процедур управління і параметрів оцінки портфеля проєктів;

б) група процесів формування портфеля проєктів (вирівнювання);

в) група процесів моніторингу і контролю портфеля проєктів.

Процеси управління портфелем проєктів виконуються послідовно, з певною циклічністю.

*Управління портфелями* передбачає забезпечення перегляду проєктів і програм із метою встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів і відповідності портфеля стратегіям організації. *Основне завдання* полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії розвитку організації.

*Значення портфельного менеджменту в оборонній сфері.* Портфельний менеджмент включає управління групою проєктів, програм та операцій для досягнення стратегічних цілей організації [2-3; 5-6; 10]. В оборонній сфері це означає координацію та оптимізацію різноманітних оборонних проєктів, таких як закупівля нових видів озброєння, модернізація військової техніки, будівництво інфраструктури та проведення навчань.

Портфельний менеджмент дозволяє:

1. Оптимізувати використання ресурсів: ефективно розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси між проєктами.
2. Знижувати ризики: виявляти і мінімізувати ризики на ранніх етапах планування і виконання проєктів.
3. Підвищувати ефективність реалізації проєктів: забезпечувати своєчасне завершення проєктів в рамках бюджету та з необхідною якістю.
4. Підтримувати стратегічні цілі: забезпечувати відповідність проєктів стратегічним цілям оборонної політики держави.

*Етапи реалізації проєкту* щодо підготовки фахівців:

Етап 1: Аналіз потреб та планування

1. Оцінка поточних компетенцій: проведення аналізу поточних знань та навичок фахівців з питань портфельного менеджменту.
2. Визначення потреб: визначення ключових потреб та пріоритетів у підготовці фахівців.

3. Планування програми: розробка детального плану навчальної програми, включаючи зміст курсів, графік проведення занять та ресурсне забезпечення.

Етап 2: Розробка навчальних програм

1. Створення навчальних матеріалів: розробка навчальних матеріалів, включаючи посібники, презентації, відеоуроки та інші ресурси.

2. Адаптація програм: адаптація навчальних програм до специфіки оборонної сфери.

3. Методичні рекомендації: розробка методичних рекомендацій для науково-педагогічних працівників (викладачів).

Етап 3: Підвищення кваліфікації фахівців.

1. Організація курсів: проведення курсів підвищення кваліфікації для існуючих кадрів МО України та ЗС України.

2. Практичні тренінги: проведення практичних занять, стажувань та симуляційних тренінгів.

3. Оцінка результатів: Проведення оцінки ефективності навчання за допомогою тестів, опитувань та аналізу виконаних проєктів.

Етап 4: Впровадження інформаційних технологій

1. Вибір програмного забезпечення: Вибір та впровадження сучасних інформаційних систем для управління проєктами та портфелями.

2. Навчання використанню програмного забезпечення: проведення навчання фахівців щодо використання програмного забезпечення.

3. Моніторинг та підтримка: забезпечення постійного моніторингу та підтримки користувачів.

Етап 5: Співпраця з міжнародними партнерами

1. Налагодження контактів: Встановлення контактів з міжнародними партнерами та експертами з портфельного менеджменту.

2. Участь у міжнародних заходах: організація участі фахівців у міжнародних конференціях, семінарах та тренінгах.

3. Обмін досвідом: проведення обміну досвідом та найкращими практиками з міжнародними партнерами.

Етап 5: Очікувані результати

1. Підвищення рівня компетенцій: фахівці Міністерства оборони України отримають глибокі знання та навички з питань портфельного менеджменту.

2. Ефективне управління проектами: впровадження сучасних методик та технологій дозволить ефективніше управляти оборонними проектами.

3. Зниження ризиків: підвищення якості управління допоможе знизити ризики та підвищити ефективність реалізації оборонних програм.

4. Посилення міжнародного співробітництва: активна співпраця з міжнародними партнерами сприятиме обміну досвідом та впровадженню передових практик.

При підготовці фахівець МО України, ЗС України та інших складових Сил оборони України з питань портфельного менеджменту має отримати фундаментальне розуміння сучасної портфельної теорії, різних альтернативних моделей вартості капітальних активів та як їх використовувати для оцінювання ризикованості та доходності, вибору активів та в інших за стосунках, а також розглянути як вимірюються різні ризики та як ними керувати у портфельному підході.

На нашу думку, програма курсу для підготовки фахівців МО України, ЗС України та інших складових Сил оборони України з питань портфельного менеджменту крім основної, повинна також включати додаткові знання:

1. Огляд портфельного менеджменту.
2. Сучасна портфельна теорія.
3. Модель оцінки капітальних активів.
4. Мультифакторні моделі.
5. Вимірювання та управління ризиком.
6. Активний портфельний менеджмент.
7. Питання етики у інвестиційній професії.

Рекомендації щодо підготовки фахівців з питань портфельного менеджменту [2-4; 7-10; 13-16].

1. *Розробка спеціалізованих навчальних програм.* Підготовка фахівців з портфельного менеджменту повинна включати розробку спеціалізованих навчальних програм, що охоплюють всі аспекти управління проєктами, програмами та портфелями. Ці програми мають враховувати специфіку оборонної сфери, включаючи управління ризиками, стратегічне планування та управління ресурсами.

2. *Підвищення кваліфікації існуючих кадрів.* Необхідно організувати курси підвищення кваліфікації для існуючих кадрів Міністерства оборони та Збройних сил України. Ці курси повинні включати сучасні методики та інструменти портфельного менеджменту, а також обмін досвідом з міжнародними експертами.

3. *Використання сучасних інформаційних технологій.* Підготовка фахівців повинна включати навчання використанню сучасних інформаційних систем і програмного забезпечення для управління проєктами та портфелями. Це дозволить забезпечити більш ефективний моніторинг та контроль за реалізацією проєктів.

4. *Інтеграція навчання з практичною діяльністю.* Важливо забезпечити інтеграцію навчальних програм з практичною діяльністю. Це може бути досягнуто через організацію стажувань, практичних занять та симуляційних тренінгів, що імітують реальні ситуації в оборонній сфері.

5. *Співпраця з міжнародними партнерами.* Варто активно співпрацювати з міжнародними партнерами для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері портфельного менеджменту. Це може включати участь у міжнародних конференціях, семінарах та навчальних програмах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Підготовка фахівців з портфельного менеджменту є важливим кроком для підвищення ефективності управління оборонними ресурсами

України. Запропоновані рекомендації спрямовані на створення системи підготовки, яка забезпечить Міністерство оборони, Збройні сили України та інші складові сил оборони кваліфікованими кадрами, здатними ефективно керувати проєктами та досягати стратегічних цілей. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню обороноздатності країни та її готовності до викликів сучасного світу.

Реалізація проєкту з підготовки фахівців Міністерства оборони України з питань портфельного менеджменту є важливим кроком для підвищення ефективності управління оборонними ресурсами та проєктами. Впровадження комплексної системи підготовки дозволить забезпечити високу якість реалізації оборонних програм, знижуючи ризики та оптимізуючи використання ресурсів, що сприятиме зміцненню обороноздатності України.

### Література

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу Київ: ВД “Києво-Могилянська академія” , 2006. 266 с.
2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: [практикум: навчальний посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524с.
3. Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. Застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 49-61. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>
4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] К. : ЦУЛ, 2015. 400 с.
5. Бушуєв С. Д., Гиба М. І. Часова оптимізація портфеля реальних інвестиційних проєктів // Управління проєктами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. № 2(22). С. 36–47.

6. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] К.: ЦУЛ, 2003. 285 с.
7. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі // Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування. 2019. № 8. С. 10–21.
8. Коргунік Ю.В. Ефективний проектний менеджмент як засіб інтернаціоналізації вищої освіти в Україні / // Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Психолого-педагогічні науки. – 2016. – № 1. – С. 39-42.
9. Ліфінцев Д. С. Ставлення українського покоління Z до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди // Ефективна економіка. 2020. № 1.
10. Сенча І. А. Обґрунтування оптимальності портфельного підходу при реалізації антикризових стратегій. Держава та регіони. – Серія: Державне управління. 2016. № 2 (54). С. 20-24.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [Підручник] К.: Академвидав, 2003. 608 с.
12. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 422 с.
13. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами : адаптація до сфери муніципального менеджменту // Публічне адміністрування : теорія і практика. 2009. Вип. 1(1). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko\\_IStat.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf).
14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 6 Ed. / Project Management Institute, Inc. // Independent Publishers Group. Chicago, IL, 2017. 756 p.
15. Kochan T. A., Schmalensee R. Management: inventing and delivering its future : electronic resource. Cambridge : The MIT Press, 2003. 309 p.

16. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017)  
URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>

## References

1. Adizes, I. (2006), *Ideal'nyj kerivnyk: chomu vy ne mozhetе staty nym, i scho robyty z ts'oho pryvodu* [The perfect leader: why you can't become one, and what to do about it], VD "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.
2. Baieva, O.V. and Noval's'ka, N.I., *Zghalat-Lozys'ka L.O.* (2007), *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Bezverkhniuk, T., Sencha, I. and Pieklnun, K. (2019), “Application of portfolio management instruments in the development of territories”, *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. (21), pp. 49-61, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf> (Accessed 15 Oct 2024).
4. Butko, M. P. (2015), *Vyrobnychyj menedzhment* [Production management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
5. Bushuiev, S.D. and Hyba, M.I. (2007), “Time optimization of the portfolio of real investment projects”, *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 2(22), pp. 36-47.
6. Vasylenko, V. A., Shostka V. I. (2003), *Sytuatsijnyj menedzhment* [Situational management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
7. Kartashov, Ye.H. (2019), “Peculiarities of implementation of project management models in the public sector”, *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriiia : Upravlinnia ta administruvannia*, vol. 8, pp. 10-21.
8. Korhunyuk, Yu.V. (2016), “Effective project management as a means of internationalization of higher education in Ukraine”, *Naukovi zapysky*

Nizhyns'koho derzhavnoho universytetu im. Mykoly Hoholia. Psykholohopedahohichni nauky, vol. 1, pp. 39-42.

9. Lifintsev, D. (2020), "Ukrainian generation z attitude to cross-cultural interaction: key motivation factors and main obstacles", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7577> (Accessed 15 Oct 2024).

10. Sencha, I. A. (2016), "Justification of the optimality of the portfolio approach in the implementation of anti-crisis strategies", *Derzhava ta rehiony. Seria: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (54), pp. 20-24.

11. Khmil', F.I. (2003), *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*, Akademydav, Kyiv, Ukraine.

12. Chajka, H. L. (2014), *Samomenedzhment menedzhera [Manager's self-management]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.

13. Chykarenko, I. A. (2009), "Portfolio approach in project management: adaptation to the field of municipal management", *Publichne administruvannia: teoriia i praktyka*, vol. 1(1) , available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko\\_IStat.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf) (Accessed 15 Oct 2024).

14. Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 6 Ed., Independent Publishers Group, Chicago, USA.

15. Kochan, T. A. and Schmalensee, R. (2003), *Management: inventing and delivering its future*, The MIT Press, Cambridge, USA.

16. Project Management Institute (2017), "The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition", available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management> (Accessed 15 Oct 2024).

*Стаття надійшла до редакції 17.10.2024 р.*