

І. І. Чизмар,
доктор філософії, профектор з господарської та навчальної роботи,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>

Н. Ф. Вароді,
габілітований доктор з історії, доцент,
професор кафедри історії та суспільних дисциплін,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4175-4928>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.41

РМВОК ТА PRINCE2: ПОШИРЕННЯ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

I. Chyzmar,
 PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,
 Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
 N. Varadi,
 Doctor of Science in History, Associate Professor, Professor at the Department of History and Social Sciences,
 Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

PMBOK AND PRINCE2: DISSEMINATION OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS

У глобалізованому середовищі ефективне управління проєктами є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей як у приватному секторі, так і в державному управлінні та соціальних ініціативах. Зростання складності проєктів, потреба в адаптивності та забезпеченні високої якості виконання спричинили появу численних документів, що встановлюють нормативні вимоги, правила, інструкції чи характеристики, які повинні виконуватись у управлінні проєктами. Серед них особливе місце займають два найбільш авторитетні та поширені стандарти — PMBOK (Project Management Body of Knowledge) та PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні, проте між ними існують суттєві відмінності в підходах, правилах та сфері застосування. Водночас, у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженим питання про чинники, які зумовлюють таке широке поширення саме цих двох систем, а також їхню адаптивність у різних культурних, економічних і правових контекстах. За результатами дослідження звернено увагу на той факт, що визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проєктами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність у сучасному глобалізованому середовищі. Доведено, що їхнє глобальне поширення у понад 200 та 150 країнах відповідно свідчить про їх здатність адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проєктів. Системність і методологічна зрілість обох підходів забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Універсальність і адаптивність дозволяють ефективно застосовувати стандарти як у традиційних сферах, так і в динамічних галузях, таких як ІТ чи фінанси. Доведено, що професійне визнання, підкріплене міжнародно визнаними сертифікаціями (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), сприяє кар'єрному зростанню фахівців і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Нарешті, вплив на професійну спільноту проявляється через постійне оновлення підходів, інтеграцію новітніх концепцій і формування нових стандартів управління, що відповідають викликам часу.

In a globalized environment, effective project management is a critically important tool for achieving strategic goals in the private sector, public administration, and social initiatives. The increasing complexity of projects, the need for adaptability, and the demand for high-quality execution have led to the emergence of numerous documents that establish regulatory requirements, rules, guidelines, or specifications that must be followed in project management. Among them, two of the most authoritative and widely adopted standards hold a special place — PMBOK (Project Management Body of Knowledge) and PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Both standards are widely applied internationally; however, there are significant differences between them in terms of approaches, rules, and areas of application. At the same time, the question of the factors that have led to the widespread adoption of these two systems, as well as their adaptability in different cultural, economic, and legal contexts, remains insufficiently explored in the academic discourse. The research highlights the fact that the recognition of PMBOK and PRINCE2 as leading standards in project management is the result of a systematic combination of factors that ensure their effectiveness and relevance in today's globalized environment. It has been proven that their global presence in over 200 and 150 countries demonstrates their ability to adapt to various industries, cultural contexts, and project scales. The systematic nature and methodological maturity of both approaches ensure structured, consistent, and controlled management at all stages of the project lifecycle. The universality and adaptability of these standards allow for their effective application both in traditional fields and in dynamic industries such as IT and finance. It has been demonstrated that professional recognition, supported by internationally recognized certifications (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), promotes career growth for specialists and enhances their competitiveness in the labor market. Finally, their impact on the professional community is evident through the continuous updating of approaches, integration of the latest concepts, and the development of new management standards that respond to contemporary challenges.

Ключові слова: методологічна зрілість; ефективне управління проєктами; контрольоване управління; життєвий цикл проєкту.

Key words: methodological maturity; effective project management; controlled management; project lifecycle.

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

У глобалізованому середовищі ефективне управління проєктами є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей як у приватному секторі, так і в державному управлінні та соціальних ініціативах. Зростання складності проєктів, потреба в адаптивності та забезпеченні високої якості виконання спричинили появу численних документів, що встановлюють нормативні вимоги, правила, інструкції чи характеристики, які повинні виконуватись в управлінні проєктами. Серед них особливе місце займають два найбільш авторитетні та поширені стандарти — PMBOK (Project Management Body of Knowledge), розроблений Інститутом управління проєктами (PMI, США), та PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), створений у Великобританії під егідою уряду.

Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні. Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні. PMBOK є провідним стандартом у Північній і Південній Америці, Азії, а та-

кож у країнах, орієнтованих на міжнародний бізнес — зокрема у сферах будівництва, ІТ, фінансів і виробництва. Його гнучка структура дозволяє адаптувати підхід до будь-якого типу проєкту та галузі економіки.

PRINCE2, своєю чергою, є стандартом, який переважає в державному секторі Великої Британії та інших європейських країнах. Він також широко використовується в Австралії, Новій Зеландії, країнах Близького Сходу та Африки — особливо у сферах публічного управління, інфраструктурних проєктів і ІТ.

Попри те, що PMBOK і PRINCE2 мають на меті — успішне завершення проєктів — у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженим питання про чинники, які зумовлюють таке широке поширення саме цих двох систем, а також їхню адаптивність у різних культурних, економічних і правових контекстах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості поширення стандартів управління проєктами розглядалися у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, які так чи інакше звертали увагу на чинники, що зумовлюють глобальне визнання

PMBOK та PRINCE2 у контексті підвищення ефективності управлінських процесів у проєктах різної складності та масштабу.

Зокрема, Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М. та Кривдик М. О. у своїх працях акцентують увагу на особливостях адаптації міжнародних стандартів до умов національних економік, а також на прагненні до уніфікації підходів до планування, реалізації та контролю проєктів, що розглядаються як ключові чинники їхнього поширення. У спільних дослідженнях Гавловської Н. І. та Рудніченко Є. М. окремо розглянуто практику впровадження стандартів як інструментів підвищення організаційної зрілості та управлінської відповідальності в проєктно-орієнтованих структурах.

Водночас зарубіжні дослідники, зокрема Югдев К. та Мюллер Р., наголошували на важливості кадрової сумісності на глобальному ринку праці, а також на формуванні єдиного професійного простору з уніфікованими управлінськими підходами як ключових чинників поширення міжнародних стандартів управління проєктами.

Разом із тим, наразі відсутня єдина наукова думка щодо системи чинників, які зумовлюють широке поширення та визнання таких стандартів, як PMBOK і PRINCE2, у міжнародному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є порівняльний аналіз особливостей поширення PMBOK і PRINCE2.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Автори звертають увагу на те, що саме PMBOK (Project Management Body of Knowledge) і PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) нині є провідними стандартами управління проєктами [1; 6]. PMBOK розглядається як зібрання знань щодо процесів і практик управління проєктами, яке подано у вигляді фреймворку (рамкової структури). Цей стандарт описує, що потрібно робити, але не завжди визначає, як саме це слід реалізовувати [2]. PRINCE2 натомість, є процесно-орієнтованою методологією управління проєктами з чіткою структурою, визначеними ролями, стандартними документами та етапами. У вигляді стандарту вона виступає як повноцінна методологія, що надає детальні інструкції: що, як, коли й ким має бути виконано в межах проєкту [2].

Чинник: глобальне поширення стандартів Спрямованість дії: <i>широке впровадження та використання у різних країнах і галузях*</i>	Чинник: системність і методологічна зрілість стандартів Спрямованість дії: <i>здатність забезпечувати комплексний, структурований і послідовний підхід до управління проєктами, що охоплює всі ключові аспекти та етапи життєвого циклу проєкту***</i>
Чинники, що сприяють поширенню стандартів PMBOK і PRINCE2	
Чинник: універсальність і адаптивність стандартів Спрямованість дії: <i>здатність ефективно застосовуватися у різних галузях, типах проєктів і організаціях **</i>	Вплив стандартів на професійну спільноту Спрямованість дії: <i>формування єдиної бази знань, практик і термінології для спеціалістів з управління проєктами в усьому світі*****</i>
	Чинник: професійне визнання стандартів Спрямованість дії: <i>загальноприйнята та підтверджена міжнародною спільнотою цінність і авторитетність стандартів у сфері управління проєктами****</i>

Рис. 1. Логіка системної дії основних чинників, що сприяють поширенню стандартів PMBOK і PRINCE2

Примітка

* Стандарти забезпечують уніфікацію підходів до управління проєктами, підвищують професійний рівень виконавців та керівників, сприяють міжнародній співпраці та формують спільну мову для фахівців у всьому світі.

** Стандарти є гнучкими та чутливими до умов, вимог і особливостей проєкту, що дозволяє забезпечувати ефективне управління ними в різних середовищах.

*** Стандарти передбачають наявність чітко визначених процесів, ролей, інструментів і методик, які взаємодіють між собою та базуються на перевірених практиках. Це дає змогу досягати стабільних і прогнозованих результатів у реалізації проєктів різної складності.

**** Стандарти набули широкого застосування в практиці провідних компаній і державних установ завдяки чітким вимогам до сертифікації фахівців, інтеграції до навчальних програм університетів та високому попиту на сертифікованих менеджерів проєктів на глобальному ринку праці.

***** Стандарти створюють умови для підтримки чинних підходів, розвитку нових практик, професійного зростання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом.

Джерело: сформовано на основі [2; 5—6].

Таблиця 1. Порівняння географічного поширення стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Кількість країн використання	Понад 200 країн світу.	Більше ніж 150 країн.
Регіони застосування стандарту	Північна і Південна Америка, Європа, Азія, Африка, Австралія.	Європа, Азія, Австралія, Близький Схід, Африка.
Сфера домінування	Приватний сектор, транснаціональні компанії, IT, будівництво, фінанси.	Державний сектор Великої Британії, міжнародні організації, державні проєкти.
Типовий контекст застосування	Різноманітні проєкти будь-якої складності та галузі.	Стандартизовані проєкти з чіткою структурою управління.
Мовна доступність	Доступний на понад 10 мовах, включно з українською.	Доступний англійською та деякими європейськими мовами.
Орган сертифікації	Міжнародна професійна організація PMI (Project Management Institute)	Спільне підприємство між урядом Великої Британії (Cabinet Office) та приватною компанією Capita AXELOS та Міжнародна компанія PeopleCert*

Примітка

*є офіційним екзаменаційним інститутом для сертифікацій AXELOS.

Джерело: сформовано на основі [2—3; 6].

Таблиця 2. Порівняння системності та методологічної зрілості стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Тип підходу	Стандарт знань, а не методологія в класичному сенсі.*	Стандарт знань та повноцінна методологія.**
Структура стандартів	Складається з 10 сфер знань (наприклад, управління часом, вартістю, ризиками) і 5 груп процесів — від ініціації до завершення, що охоплюють весь життєвий цикл проекту.	Базується на 7 принципах (основні правила), 7 темах управління (ключові аспекти контролю проекту) і 7 процесах, які разом забезпечують послідовний і цілісний підхід до керування будь-яким проектом.
Життєвий цикл проекту, що підтримується	Повністю охоплює всі фази проекту (ініціація, планування, виконання, контроль і моніторинг, завершення).	Орієнтований на контрольоване проходження фаз життєвого циклу проекту за допомогою керованих процесів.
Області управління проектом	Час, вартість, якість, ризики, інтеграція, комунікації, ресурси, зацікавлені сторони тощо.	Теми управління: бізнес-обґрунтування, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес.
Ролі та відповідальність	Визначаються за потреби організації; гнучкий підхід до структури команди.	Чітко визначені ролі: керівник проекту, власник проекту (спонсор), керівний комітет, команда тощо.
Принципи управління проектами	Немає чітко визначених принципів, але є керівні настанови.	7 чітких принципів (наприклад безперервне обґрунтування, навчання на досвіді, управління за етапами тощо).
Вимоги до проектної документації	Орієнтація на адаптацію — документи визначаються контекстно.	Стандартизовані документи та шаблони (наприклад, бізнес-кейс, реєстр ризиків, план проекту, звіт про етап).

Примітка

* Надає опис сфери знань, групи процесів і найкращих практик, але не регламентує чітко, як саме їх реалізовувати.

** чітко визначає сукупність прийомів управління.

Джерело: сформовано на основі [2—4].

Визнання окреслених стандартів управління проектами зумовила системна дія кількох чинників, які пов'язані з їхнім глобальним поширенням, системністю і методологічною зрілістю, універсальністю і адаптивністю, професійним визнанням та впливом на професійну спільноту (див. рис. 1).

Визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проектами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність.

На користь глобального поширення стандартів свідчить те, що PMBOK використовується в понад 200 країнах світу, а PRINCE2 — у більш ніж 150 країнах (однак особливо популярним є у державному секторі Великої Британії) (див. табл. 1).

Відтак обидва стандарти здобули глобальне поширення завдяки здатності адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проектів [2—3].

Системність і методологічна зрілість цих стандартів забезпечується тим, що PMBOK представляє детально опрацьовану структуру знань, яка охоплює всі етапи життєвого циклу проекту та ключові області управління (час, вартість, ризики, якість тощо), тоді як PRINCE2 пропонує цілісну сукупність прийомів управління, що включає не лише процеси, а й чітко визначені ролі (наприклад, керівник проекту, спонсор, команда проекту), відповідальність, теми управління (як-от бізнес-обґрунтування та управління змінами) та вимоги до документації (див. табл. 2).

Фактично системність і методологічна зрілість PMBOK і PRINCE2 забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проекту [2].

Таблиця 3. Порівняння універсальності та адаптивності стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Універсальність нормативних вимог, правил, інструкцій	Універсальний фреймворк, застосовний у будь-якій галузі.	Універсальна методологія, розроблена для широкого використання.
Галузі або сфери застосування	Будівництво, ІТ, фінанси, охорона здоров'я, наука, освіта, виробництво тощо.	Державне управління, ІТ, оборона, освіта, охорона здоров'я, транснаціональні проекти.
Адаптивність нормативних вимог, правил, інструкцій	Побудований як гнучка структура, що адаптується до різного масштабу та складності проектів.	Побудований як адаптивна сукупність прийомів управління, яка масштабована для будь-якого типу проекту.
Особливості адаптації правил, інструкцій чи характеристик	Дає змогу самостійно визначати обсяг застосування знань та інструментів.	Має чіткі правила адаптації до середовища та організації.

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 4. Порівняння особливостей професійного визнання стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Визнання сертифікації	Глобальне визнання, що має особливу цінність у США, Канаді, Латинській Америці, Азії, Австралії.	Глобальне визнання, що має особливу цінність у Великій Британії, країнах Європи, Австралії, на Близькому Сході та в Африці.
Вимоги до отримання сертифікації	Вимагає значного досвіду роботи у проєктному менеджменті та проходження іспиту PMP.	Foundation – базовий рівень, Practitioner – поглиблене володіння методологією.
Вплив сертифікації на кар'єру	Підвищує конкурентоспроможність на глобальному ринку праці, визнається роботодавцями у багатьох галузях.	Є вимогою для участі у державних тендерах та великих проєктах, особливо у Великій Британії, країнах ЄС та інших юрисдикціях*.
Переваги сертифікації для фахівців	Свідчить про глибокі знання в сфері управління проєктами, що універсальні для різних галузей.	Свідчить про знання методології управління проєктами із контролем і документуванням.
Підтримка професійної спільноти	Широка спільнота сертифікованих PMP, локальні відділення PMI по всьому світу.	Поширена спільнота сертифікованих PRINCE2 у регіонах з великою кількістю урядових проєктів.

Примітка

*Стандарт орієнтований на управління ризиками та змінами (що критично важливо у великих та публічних ініціативах) та вимагає ведення документації на всіх етапах, що полегшує аудит, контроль і звітування перед зацікавленими сторонами (у т.ч. громадськістю та наглядовими органами).

Джерело: сформовано на основі [2; 5–6].

Універсальність і адаптивність цих стандартів полягає в тому, що PMBOK може бути застосований у будь-якій галузі — будівництві, ІТ, фінансах, охороні здоров'я, виробництві тощо, а PRINCE2 — до різноманітних проєктів, забезпечуючи чітку структуру управління навіть найскладнішими ініціативами (див. табл. 3).

Так, обидва стандарти є високофункціональними і гнучкими [2; 4], що дозволяє ефективно використовувати їх у найрізноманітніших організаційних та галузевих контекстах.

Щодо професійного визнання, на його користь свідчить те, що наявність сертифікації за PMBOK (PMP) та PRINCE2 (Foundation, Practitioner) підвищує конкурентоспроможність фахівців на глобальному ринку праці (див. табл. 4). Зокрема, 87% роботодавців у США віддають перевагу кандидатам із сертифікатом PMP (дані PMI 2023). У Великій Британії понад 70% державних тендерів вимагають знання PRINCE2 (дані AXELOS, 2024).

Вплив стандартів PMBOK і PRINCE2 на професійну спільноту забезпечується тим, що вони не лише підтримують чинні практики, а й формують нові підходи до управління проєктами, активно оновлюються та відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища (див. табл. 5).

Наприклад, PMI регулярно оновлює PMBOK, інтегруючи такі сучасні практики, як гнучке управління (Agile), управління змінами, цифровізація та аналітика даних. Це дозволяє менеджерам проєктів залишатися актуальними та ефективними в умовах швидких технологічних змін. PRINCE2 в останній версії включає ті практики гнучкого управління, що сприяють застосуванню прийомів управління у проєктах із високою невизначеністю.

Фактично, PMBOK і PRINCE2 вважаються провідними стандартами, тому що їхній вплив виходить далеко за межі конкретних організацій і охоплює усю екосистему управління проєктами на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження звернено увагу на той факт, що визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проєктами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність у сучасному глобалізованому середовищі.

Доведено, що їхнє глобальне поширення у понад 200 та 150 країнах відповідно свідчить про їх здатність адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проєктів. Системність і методологічна зрілість обох підходів забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Універсальність і адаптивність дозволяють ефективно застосовувати стандарти як у традиційних сферах (будівництво, інфраструктура), так і в динамічних галузях, таких як ІТ чи фінанси.

Доведено, що професійне визнання, підкріплене міжнародно визнаними сертифікаціями (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), сприяє кар'єрному зростанню фахівців і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Нарешті, серед чинників впливу на професійну спільноту, що проявляється через постійне оновлення підходів, інтеграцію новітніх концепцій (Agile, цифрова трансформація) і формування нових стандартів управління, що відповідають викликам часу.

Таблиця 5. Вплив стандартів PMBOK і PRINCE2 на професійну спільноту

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Підтримка чинних практик	Підтримує традиційні методи управління проєктами, включно з детальним плануванням і контролем.	Забезпечує структуровану методологію із визначеними процесами та ролями.
Формування нових підходів	Інтегрує сучасні тенденції: Agile, управління змінами, цифровізація, аналітика даних.	Включає принципи гнучкого управління для адаптації до проєктів з високою невизначеністю.
Оновлення стандартів	Регулярне оновлення PMBOK (кожні 4-5 років), адаптація до нових технологій і трендів.	Останні версії PRINCE2 оновлені з урахуванням сучасних вимог, акцент на гнучкість.
Вплив на розвиток професій	Сприяє підвищенню кваліфікації менеджерів проєктів через курси, конференції, публікації.	Активно підтримує навчальні програми, сертифікації та професійні спільноти.
Актуальність для бізнесу	Відповідає вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища, допомагає управляти складністю і ризиками.	Відповідає вимогам ефективного управління проєктами в умовах змін і невизначеності.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4].

Таким чином, PMBOK і PRINCE2 не лише підтримують чинні практики управління проєктами, а й формують стратегічний напрям розвитку всієї галузі, зберігаючи провідні позиції у світовому масштабі.

З огляду на результати проведеного дослідження, перспективи подальших наукових розвідок у сфері управління проєктами доцільно спрямувати на глибше вивчення ефективності інтеграції гібридних підходів до управління проєктами, зокрема поєднання вимог, правил, інструкцій та характеристик, які повинні виконуватись в управління проєктами (PMBOK, PRINCE2) з гнучкими підходами (Agile, Scrum, SAgile) в умовах високої динаміки середовища.

Література:

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проєктами: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2016. 247 с.
2. Gurnov, A. What Are the Differences Between PMBOK vs. PRINCE2 in Project Management? Project Management Guide. 2023. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-are-the-differences-between-pmbok-and-prince2/#artem-gurnov>
3. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проєктами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проєктного менеджменту. Український журнал прикладної економіки. 2021. №3. Т. 6. С. 72—78.
4. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кривдик М. О., Балабус Д. А. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 133—139.
5. Jugdev K., Muller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal. 2005. № 36 (4). P. 19—31.

6. Turner J. R., Huemann M., Keegan A. E. Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers. Project Management Journal. 2008. № 39 (1). P. 2—6.

References:

1. Gavlovskaya, N.I., and Rudnichenko, E.M. (2016), Upravleniye innovatsionnymi proyektami [Management of innovative projects]: KhNU, Khmelnytsky, Ukraine.
2. Gurnov, A. (2023), "What Are the Differences Between PMBOK vs. PRINCE2 in Project Management?", Project Management Guide, available at: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-are-the-differences-between-pmbok-and-prince2/#artem-gurnov> (Accessed 05 July 2025).
3. Rudnichenko, E.M., Gavlovskaya, N.I., Sarafiniyuk, Y.M. and Krivdik, M.O. (2021), "Theoretical foundations of project management from the perspective of the use of current tools for digital project management", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky, vol. 3, no. 6, pp. 72—78.
4. Rudnichenko, E. M., Gavlovskaya, N. I., Krivdik, M. O. and Balabus, D. A. (2023), "Development of management standards. projects: international evidence", Innovation and Sustainability, vol. 1, pp. 133—139.
5. Jugdev, K. and Muller, R. (2005), "A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal, vol. 36 (4), pp. 19—31.
6. Turner, J. R., Huemann, M. and Keegan, A.E. (2008), "Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers", Project Management Journal, vol. 39 (1), pp. 2—6.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.