



УДК 005.8:658.012.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-3274-3284](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3274-3284)

Петренко Тарас Олександрович аспірант кафедри маркетингу та логістики, ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій», м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

Чуприна Наталія Миколаївна доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та гуманітарних наук і права, ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій», м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0002-4035-8934>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Анотація. У статті досліджується проблема підвищення ефективності роботи офісу управління проєктами (ОУП) на українських підприємствах в умовах структурної турбулентності, зумовленої воєнним станом, енергетичною нестабільністю та прискореною цифровою трансформацією. У роботі здійснено комплексне обґрунтування методології оцінювання ефективності ОУП, що передбачає аналіз здатності офісу забезпечувати впорядкованість проєктних процесів та забезпечувати відчутний економічний результат, покращувати параметри реалізації проєктів, підвищувати стійкість портфеля та забезпечувати стратегічну спрямованість розвитку підприємства. Запропоновано багаторівневу систему оцінювання ефективності ОУП, яка поєднує операційні, проєктні та стратегічні показники, що дозволяє виміряти його реальний внесок у створення цінності для бізнесу. Обґрунтовано комплекс практичних механізмів підвищення результативності ОУП, який включає стандартизацію процесів, цифровізацію, розвиток компетентностей персоналу, інтеграцію ризик-орієнтованого підходу та перехід до моделі офісу постачання цінності, орієнтованої на управління вигодами. Здійснено поглиблений аналіз п'яти ключових напрямів підвищення ефективності ОУП: стандартизації процесів, цифрової трансформації, розвитку компетентностей персоналу, впровадження ризик-орієнтованого підходу та переходу до моделі офісу постачання цінності. Показано, що лише комплексне та послідовне впровадження цих напрямів забезпечує системне посилення економічної результативності проєктної діяльності та формує передумови для трансформації ОУП у повноцінний стратегічний центр управління вигодами. Підсумовано, що сформована модель оцінювання та запропоновані механізми розвитку можуть бути адаптовані до різних типів підприємств, враховуючи специфіку їхнього середовища, ступінь цифрової готовності та стратегічні пріоритети. Отримані результати є основою для трансформації ОУП з



адміністративної одиниці у стратегічного партнера, здатного забезпечити стійкість і стратегічну узгодженість підприємства.

Ключові слова: офіс управління проєктами, економічна ефективність, оцінювання, зрілість управління проєктами, стратегічна узгодженість, управління вигодами

Petrenko Taras Oleksandrovych PhD student, Department of Marketing and Logistics, State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Science and Technology», Dnipro, <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

Chupryna Nataliya Mykolaiivna Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Humanities and Law, State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Science and Technology», Dnipro, <https://orcid.org/0000-0002-4035-8934>

INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Abstract. The article examines the problem of increasing the efficiency of the project management office (PMO) at Ukrainian enterprises in the conditions of structural turbulence caused by martial law, energy instability and accelerated digital transformation.

The paper provides a comprehensive justification of the PMO efficiency assessment methodology, which involves analyzing the office's ability to ensure orderliness of project processes and provide tangible economic results, improve project implementation parameters, increase portfolio stability and ensure the strategic direction of the enterprise's development.

A multi-level PMO efficiency assessment system is proposed, which combines operational, project and strategic indicators, which allows measuring its real contribution to creating value for the business. A set of practical mechanisms for increasing the PMO efficiency is substantiated, which includes process standardization, digitalization, development of personnel competencies, integration of a risk-oriented approach and transition to a value delivery office model focused on benefits management.

An in-depth analysis of five key areas of increasing the efficiency of the PMO was carried out: process standardization, digital transformation, development of personnel competencies, implementation of a risk-oriented approach and transition to the value delivery office model.

It was shown that only the comprehensive and consistent implementation of these areas ensures a systematic increase in the economic efficiency of project activities and creates the prerequisites for the transformation of the PMO into a full-fledged strategic center for benefit management.





It was concluded that the formed assessment model and the proposed development mechanisms can be adapted to different types of enterprises, taking into account the specifics of their environment, the degree of digital readiness and strategic priorities. The results obtained are the basis for the transformation of the PMO from an administrative unit into a strategic partner capable of ensuring the sustainability and strategic coherence of the enterprise.

Keywords: project management office, cost-effectiveness, strategic evaluation, project management maturity, alignment, benefits management

Постановка проблеми. Після 2022 р. українське бізнес-середовище функціонує в умовах структурної турбулентності, зумовленої воєнними ризиками, енергетичною нестабільністю, порушенням глобальних ланцюгів постачання та високою швидкістю цифрових трансформацій. У такій ситуації проектна діяльність стає ключовим інструментом організаційної адаптації, відновлення та стратегічного переосмислення моделей розвитку підприємств. Оскільки значна частина трансформаційних ініціатив має безпосередній фінансовий вимір, ефективність роботи ОУП прямо визначає економічні результати підприємства – від скорочення транзакційних витрат до підвищення віддачі інвестицій у портфель проектів.

Саме через проекти підприємства реалізують програми цифровізації, модернізації інфраструктури, енергоефективності, реструктуризації операцій та освоєння нових ринкових ніш.

Відповідно зростає роль офісу управління проектами як інституційного механізму, що забезпечує стандартизацію процедур, узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і зниження ризиків у портфелі проектів. Водночас у практиці українських підприємств простежується стійке протиріччя: формальне існування ОУП як контрольної або звітної одиниці часто не супроводжується реальним впливом на стратегічні результати, а економічна ефективність підприємства залишається нижчою від потенційно можливої, адже відсутність дієвого ОУП спричиняє зростання витрат виконання, нераціональне використання ресурсів та втрати від реалізованих ризиків.

Бракує інституційно закріплених критеріїв, здатних відобразити внесок ОУП у зростання вартості бізнесу, підвищення організаційної стійкості чи оптимізацію портфеля проектів. Невизначеність у системі оцінювання породжує типові проблеми – фрагментацію ініціатив, неузгодженість портфеля зі стратегічними цілями, дублювання робіт, перевитрати ресурсів та високий рівень реалізації проектних ризиків, що безпосередньо знижує конкурентоспроможність підприємств. Специфічність українських умов посилює ці виклики: недостатня процесна зрілість, домінування функціональної моделі управління, обмежені можливості цифровізації через воєнний стан, дефіцит кваліфікованих проектних менеджерів та нерівномірність доступу до міжнародних практик РМІ, що набуває особливої ваги в економічному вимірі, оскільки



підвищення ефективності ОУП є одним із ключових чинників зростання вартості бізнесу, оптимізації витрат та підвищення прибутковості портфеля проєктів. За таких умов актуальним є формування науково обґрунтованого методичного підходу до оцінювання ефективності роботи ОУП, здатного інтегрувати міжнародні стандарти, врахувати інституційні особливості української економіки та запропонувати прикладні механізми підвищення результативності його функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання та підвищення ефективності офісу управління проєктами (Project Management Office, ОУП) набула особливої актуальності у контексті зростання складності зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнес-процесів та необхідності швидкої адаптації організацій до кризових подій. У сучасній літературі досить явно простежується перехід від трактування ОУП як адміністративно-контрольної структури до бачення його як стратегічного центру управління цінністю (value-driven), здатного забезпечити узгодженість портфеля проєктів зі стратегічними цілями підприємства, стандартизацію процесів, підвищення зрілості та мінімізацію ризиків.

Зарубіжні дослідники концентруються на емпіричному аналізі впливу функцій і типології ОУП на результативність проєктної діяльності. Так, Б. Коельйо та співавтори довели переваги директивної моделі ОУП та встановили позитивний зв'язок між рівнем організаційної зрілості й успішністю реалізації проєктів [1]. А. Соуза та С. Барбальйо емпірично підтвердили позитивний вплив системного моніторингу, здійснюваного ОУП, на дотримання планових строків та змісту проєктів у фінансовому секторі [2]. Результати дослідження Г. Дж. Селані де Соуза, В. Саломона та К. Санчеса да Сілви засвідчили наявність статистично значущих предикторів зрілості управління проєктами, серед яких ключове місце належить централізованому ОУП і стандартизованим управлінським процедурам [3]. У роботі С. Могадасі та співавторів обґрунтовано еволюційний перехід від традиційного ОУП до моделі Офісу ціннісної доставки, що орієнтована на стратегічну результативність та управління вигодами [4]. Для державного сектору показовими є висновки А. Ессенгельдіної, Ж. Байбуссінової та Є. Килбаєва, які встановили низький рівень зрілості ОУП у державних органах Казахстану та окреслили проблеми впровадження сучасних моделей управління проєктами в умовах інституційних обмежень [5].

Українські наукові напрацювання, попри зростання їхньої кількості у 2022–2024 рр., здебільшого зосереджені на специфічних сферах застосування проєктного підходу. У дослідженні В. Мікуліча проєктний офіс розглянуто як інструмент реалізації соціальних проєктів у територіальних громадах; виявлено проблеми фрагментарності процесів та недостатньої інтегрованості проєктних ініціатив у систему стратегічного планування [6]. У колективній монографії під керівництвом О. Данченка запропоновано теоретико-методичні засади управ-



ління наукомісткими проектами, розроблено механізми ціннісно-орієнтованого та протиризикового управління портфелями, а також обґрунтовано роль централізованих структур управління у забезпеченні організаційної стійкості [7].

Незважаючи на суттєві результати зарубіжних і вітчизняних досліджень, значна частина наукових праць ґрунтується на даних розвинених економік або охоплює окремі галузеві контексти. Недостатньо вивченими залишаються питання комплексної оцінки ефективності ОУП приватного сектору України, адаптації моделей зрілості та value-driven трансформації до умов воєнного стану, інтеграції гібридних методологій та локальних цифрових інструментів для підприємств малого й середнього бізнесу, що зумовлює потребу у подальшому розвитку методичного апарату, який би поєднував міжнародні стандарти РМІ з особливостями українського економічного середовища, забезпечуючи реалістичні інструменти підвищення ефективності діяльності офісів управління проектами.

Метою статті є теоретичне та методологічне обґрунтування комплексного підходу до оцінювання ефективності офісу управління проектами і розроблення практичних механізмів його вдосконалення в умовах економічної нестабільності України, зумовленої воєнним станом, енергетичними дисбалансами, порушенням ланцюгів постачання та прискореною цифровою трансформацією.

Реалізація зазначеної мети передбачає розв'язання таких завдань:

1) систематизувати сучасні підходи й показники оцінювання ефективності ОУП на операційному, проектному та стратегічному рівнях із урахуванням міжнародного досвіду та моделей організаційної зрілості;

2) запропонувати адаптовану до українських умов модель оцінювання зрілості ОУП, яка відображає вплив зовнішніх шоків, ресурсних обмежень і специфіки трансформаційного середовища;

3) обґрунтувати ключові інструменти підвищення ефективності ОУП, включно зі стандартизацією процесів, цифровізацією управлінських процедур, інтеграцією ризик-орієнтованого підходу та розвитком компетентностей персоналу;

4) сформулювати рекомендації щодо впровадження управління вигодами та переходу ОУП до моделі, орієнтованої на створення цінності для підприємства.

Виклад основного матеріалу. Система оцінювання ефективності офісу управління проектами ґрунтується на багаторівневій моделі, яка поєднує процесну якість роботи ОУП, результати реалізації проектів та їхній стратегічний вплив на розвиток підприємства.

Така структура відповідає логіці міжнародних стандартів РМІ та узагальнює підходи, представлені в сучасних емпіричних і концептуальних дослідженнях [1–9].

Трирівнева система показників, наведена в таблиці 1, відображає взаємозв'язок між операційною дисципліною, результативністю портфеля проектів і здатністю ОУП створювати організаційну цінність.



Таблиця 1

Трирівнева система ключових показників ефективності ОУП

Рівень	Показник	Формула/метод розрахунку	Цільове значення (рекомендоване)	Джерело даних
Операційний	Частка проектів, що використовують затверджену методологію	$(\text{Кількість проектів за методологією ОУП} / \text{Загальна кількість проектів}) \times 100 \%$	Високий рівень (за стандартами PMI)	Реєстр проектів, інформаційна система управління проектами
	Середній час реагування ОУП на запити	Середнє арифметичне часу від запиту до відповіді (робочі дні)	Оперативне реагування	Тікет-система, журнал запитів
	Рівень автоматизації процесів ОУП	$(\text{Кількість автоматизованих процесів} / \text{Загальна кількість ключових процесів}) \times 100 \%$	Значна автоматизація	Аудит, інформаційна система управління проектами
Проектний	Частка проектів, завершених у межах $\pm 10-15\%$ за бюджетом, строками та обсягом	$(\text{Кількість проектів у межах «трикутника»} / \text{Загальна кількість завершених проектів}) \times 100 \%$	Хороший рівень дотримання	Звіти про завершення проектів
	Індекс задоволеності стейкхолдерів (CSI)	Середнє значення опитувань (шкала 1–5)	Високий рівень задоволеності	Післяпроектні опитування
	Частка ризиків, що реалізувалися	$(\text{Кількість реалізованих ризиків} / \text{Загальна кількість ідентифікованих ризиків}) \times 100 \%$	Низький рівень реалізації	Реєстр ризиків
Стратегічний	Узгодженість портфеля проектів зі стратегією підприємства	$(\text{Кількість стратегічно значущих проектів} / \text{Загальна кількість проектів у портфелі}) \times 100 \%$	Висока узгодженість	Таблиця показників портфеля
	ROI портфеля проектів, строк окупності інвестицій	Сума інвестицій / прибуток	Цільовий строк рентабельності і окупності інвестицій підприємства	Звіти про завершення проектів, звіт по портфелю проектів
	Рівень зрілості ОУП (за моделями ОРМЗ / РЗМЗ)	Оцінка за 5-бальною шкалою	Середньо-високий рівень	Самооцінка або зовнішній аудит

Джерело: узагальнено автором на основі мета-аналізу досліджень [1–9] та стандартів PMI (PMBOK 7th Edition; The Standard for Portfolio Management, 4th Edition)



Операційний рівень відображає якість функціонування ОУП як сервісного та методологічного центру. Показник стандартизованості процесів дає можливість оцінити рівень формалізації управлінських процедур, від якого залежить передбачуваність і повторюваність рішень у межах портфеля. Параметри інформаційної підтримки характеризують повноту й своєчасність даних, сформованих у системах управління проектами, та ступінь автоматизації ключових процесів. Оперативність реагування визначає здатність ОУП забезпечувати консультаційний та експертний супровід у часових рамках, необхідних для стабільного виконання проєктів. Операційний рівень має прямий економічний ефект, оскільки скорочення часу погоджень та зменшення неузгодженостей знижують транзакційні витрати й підвищують продуктивність управлінського персоналу. Сукупність цих індикаторів формує оцінку внутрішньої продуктивності ОУП і є базою для функціонування наступних рівнів.

Проєктний рівень відображає фактичні результати реалізації проєктів та якість управління ризиками. Центральним індикатором виступає дотримання параметрів змісту, строків і бюджету, що забезпечує об'єктивну оцінку керованості виконання. Показники якості результатів дозволяють визначити відповідність кінцевих продуктів технічним вимогам та очікуванням стейкхолдерів. Узгодженість результатів із вимогами зменшує витрати на переробки та доопрацювання, а отже безпосередньо впливає на економічну результативність проєктів. У межах цього рівня також оцінюється інтенсивність матеріалізації проєктних ризиків, яка відображає спроможність організації здійснювати превентивне планування, мінімізувати втрати та забезпечувати стабільність виконання. Зниження частки реалізованих ризиків зазвичай корелює зі зменшенням непрямих витрат, що формує вагомий внесок ОУП у фінансову стійкість підприємства. Дана група показників демонструє, наскільки ефективно сформовані процеси ОУП трансформуються у вимірювану результативність на рівні окремих ініціатив.

Стратегічний рівень характеризує внесок ОУП у досягнення довгострокових цілей підприємства. Узгодженість портфеля зі стратегією визначає, наскільки проєктні ініціативи підтримують структурні пріоритети розвитку та сприяють реалізації стратегічних програм. Показники економічної ефективності, зокрема строк окупності та ROI портфеля проєктів, відображають здатність організації створювати фінансову цінність через проєктну діяльність та оптимізацію ресурсів. Стратегічний рівень оцінювання є критичним з точки зору економіки підприємства, оскільки дозволяє визначити, чи забезпечує ОУП позитивну динаміку вартості бізнесу та ефективність використання капіталу, що робить діяльність ОУП інтегрованою складовою фінансового менеджменту. Завершальним елементом стратегічного рівня є оцінювання організаційної зрілості, яке здійснюється на основі моделей ОРМЗ та РЗМЗ і відображає ступінь керованості, повторюваності та оптимальності процесів проєктного управління.



Даний показник інтегрує результати всіх попередніх рівнів і характеризує інституційну спроможність ОУП забезпечувати стабільність і розвиток у динамічному та ризиковому середовищі. В умовах воєнного стану та перманентної невизначеності офіс управління проектами перестає бути допоміжною або контролюючою одиницею й набуває ролі системоутворювального елементу стійкості підприємства. Дослідження сучасних практик та емпіричних моделей [1; 3; 4; 8; 9; 10] демонструють, що підвищення результативності ОУП можливе лише через інтегроване впровадження п'яти взаємопов'язаних напрямів, які формують єдину логіку організаційного посилення.

Першим фундаментальним напрямом є стандартизація процесів, яка забезпечує повторюваність рішень і мінімізує хаотичність у керуванні проектами. Використання єдиного методологічного каркаса – на основі PMBOK Seventh Edition, гібридних моделей або положень міжнародного стандарту ISO 21500:2021 з урахуванням його національної адаптації ДСТУ ISO 21500:2014 – дозволяє усунути дублювання операцій, підвищити керованість портфеля та забезпечити узгодженість підходів між командами [1; 3], що має виражений економічний ефект, оскільки стандартизовані процеси знижують собівартість управління проектами та скорочують витрати часу персоналу. Компанії, які впровадили формалізовану *stage-gate* логіку через ОУП та єдиний набір шаблонів, демонструють значно вищу передбачуваність циклів та зниження транзакційних витрат.

Другим ключовим напрямом є цифрова трансформація ОУП, яка у воєнних умовах перестає бути факультативною. Оптимальним виявляється комбінування хмарних рішень (Jira, MS Project Online, Asana, Wrike) із локальними українськими системами (Leo PPM, Easy Project, Worksection), що забезпечує стійкість до перебоїв енергопостачання. Єдина інформаційна система управління проектами з автоматичними панелями моніторингу дає можливість формувати звітність у режимі реального часу, скорочує операційні витрати та підвищує прозорість взаємодій між стейкхолдерами [9; 11]. Цифровізація також скорочує адміністративні витрати, оптимізує навантаження на персонал та мінімізує втрати, пов'язані з неточними або несвоєчасними даними. За даними Pulse of the Profession [10], організації з високим рівнем цифрової інтеграції мають суттєво нижчий показник відхилень за строками й бюджетом.

Третім напрямом є розвиток компетентностей персоналу, який визначає реальний рівень організаційної зрілості. Сертифікації PMP, PMI-ACP, IPMA, а також внутрішні програми корпоративного навчання з акцентом на кризове лідерство, управління ризиками та стратегічні комунікації створюють основу для сталості управлінських рішень [10]. Українська практика підтверджує, що команди, у яких сформовано систему наставництва й регулярної оцінки компетентності, демонструють істотно вищі результати реалізації проєктів навіть у нестабільному середовищі. Підвищення кваліфікації напряму пов'язане зі зростанням економічної результативності, оскільки компетентні менеджери



забезпечують ефективніше планування, реалістичні бюджети та зменшення витрат на корекційні дії.

Четвертим напрямом є інтеграція ризик-орієнтованого підходу, що набуває особливого значення під час війни. Єдиний реєстр ризиків портфеля, розширені матриці «ймовірність × вплив × швидкість настання» та регулярний моніторинг ключових індикаторів ризику відповідно до підходів ISO 31000:2018 забезпечують раннє попередження критичних відхилень [3; 12]. Зменшення масштабів матеріалізованих ризиків є одним із найбільш економічно значущих результатів роботи ОУП, дозволяючи уникати витрат, які можуть перевищувати бюджети окремих проєктів. Системне впровадження таких практик знижує рівень матеріалізованих ризиків і підвищує стабільність реалізації стратегічних ініціатив.

Найвищим етапом еволюції виступає трансформація традиційного ОУП у офісу постачання цінності, орієнтований на максимізацію створеної цінності для бізнесу. Реалізація цієї моделі передбачає системне управління вигодами протягом усього життєвого циклу, щоквартальне ранжування проєктів за критерієм «стратегічний внесок – ресурсна інтенсивність», побудову карти залежностей портфеля та регулярну презентацію керівництву інтегрованої Таблиці показників цінності. За результатами сучасних досліджень [4; 8; 9] такі офіси демонструють підвищення економічної віддачі, покращення балансування ресурсів і зростання стратегічної узгодженості портфеля. Фокус на управлінні вигодами переводить діяльність ОУП у площину повноцінного економічного менеджменту, де пріоритетом є максимізація довгострокової вартості бізнесу. Синергетичний ефект досягається лише у разі паралельного просування за всіма напрямками, що дозволяє українським підприємствам формувати стійкі проєктні екосистеми й перетворювати ОУП на повноцінного стратегічного партнера бізнесу.

Висновки. Умови воєнної нестабільності та глибокої структурної трансформації української економіки зумовлюють перехід офісу управління проєктами від адміністративної функції до ролі стратегічного координатора, відповідального за інтеграцію проєктної діяльності в цілі підприємства. Багаторівнева система оцінювання ефективності, орієнтована на операційні, проєктні та стратегічні параметри, формує основу керуваності та дозволяє вимірювати реальний внесок ОУП у створення цінності. В економічному вимірі це знаходить своє відображення у підвищенні ефективності використання ресурсів, скороченні витрат реалізації та збільшенні фінансової віддачі портфеля проєктів. Комплексне поєднання стандартизації, цифровізації, розвитку компетентностей, ризик-орієнтованих підходів та управління вигодами забезпечує організаціям здатність підтримувати стійкість і стратегічну узгодженість навіть за умов високої невизначеності. Трансформація ОУП у стратегічний інструмент економічного розвитку забезпечує підприємствам можливість підвищувати продуктивність капіталу, формувати стійкі фінансові результати та посилювати



конкурентні позиції на ринку. Така інституціональна еволюція ОУП оптимізує ресурси та знижує проєктні ризики, а також формує передумови для перетворення проєктного менеджменту на ключовий механізм довгострокового розвитку підприємств.

Література:

1. Botelho Coelho M., Lacerda D., Oliveira da Silva D., Monteiro de Carvalho M. Efficiency of Project Management Offices: An Exploratory Analysis. *Engineering Management Journal*. 2025. Vol. 37. Iss. 1. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/10429247.2025.2493405>.
2. Sousa A. F. de O., Barbalho S. C. M. The impact of pmo activities on indicators of time and scope in financial organization. *International Journal of Professional Business Review*. 2025. Vol. 10. № 1. e05252. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252>.
3. Celani de Souza H. J., Salomon V. A. P., Sanches da Silva C. E. Statistical Predictors of Project Management Maturity. *Stats*. 2023. Vol. 6. № 3. P. 868–888. DOI: <https://doi.org/10.3390/stats6030054>.
4. Moghaddasi S., Kordani K., Sarvari H., Rashidi A. Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 7. Art. 1176. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15071176>.
5. Yessengeldina A., Baibussinova Z., Kylbayev Y. Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: analysis, trends, and development prospects. *Central European Journal of Public Policy*. 2025. Vol. 19. Iss. 1. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.2478/cejpp-2025-0006>.
6. Мікуліч В. Проєктний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проєктів у громаді. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124>.
7. Данченко О. Б., Савіна О. Ю., Бедрій Д. І., Гайдаєнко О. В., Меленчук В. М. Проєктний менеджмент: управління наукомісткими проєктами та портфелями проєктів у наукомістких галузях : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2023. 315 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4816> (дата звернення: 21.11.2025).
8. Sandhu M. A., Al Ameri T., Shahzad A., Naseem A. The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19. № 7. e0306702. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>.
9. 10th Multi-Project Management Benchmarking Study: General report (Excerpt). MPM Research Group: website. 2022. URL: <https://multiprojectmanagement.org/wp-content/uploads/2024/07/Website-MPM-10-General-Report-TeaserEN.pdf> (last accessed: 21.11.2025).
10. Pulse of the Profession reports. Project Management Institute : website. 2024–2025. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse> (last accessed: 21.11.2025).
11. Vukadinović D., Fabac R. Project Management in Digital Disruption: Emergence of Digital Project Management Office. *ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*. 2022. Vol. 8. Iss. 1. P. 310–328. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0027>. Режим доступу: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/268335/1/27-ENT-2022.pdf>.
12. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization. ISO : website. 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (last accessed: 21.11.2025).

References:

1. Botelho Coelho, M., Lacerda, D., Oliveira da Silva, D., & Monteiro de Carvalho, M. (2025). Efficiency of project management offices: An exploratory analysis. *Engineering Management Journal*, 37(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10429247.2025.2493405> [In English].





2. Sousa, A. F. de O., & Barbalho, S. C. M. (2025). The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization. *International Journal of Professional Business Review*, 10(1), e05252. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252> [In English].
3. Celani de Souza, H. J., Salomon, V. A. P., & Sanches da Silva, C. E. (2023). Statistical predictors of project management maturity. *Stats*, 6(3), 868–888. <https://doi.org/10.3390/stats6030054> [In English].
4. Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining project management: Embracing value delivery offices for enhanced organizational performance. *Buildings*, 15(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/buildings15071176> [In English].
5. Yessengeldina, A., Baibussinova, Z., & Kylbayev, Y. (2025). Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: Analysis, trends, and development prospects. *Central European Journal of Public Policy*, 19(1), 1–20. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2025-0006> [In English].
6. Mikulich, V. (2024). Proiektnyi ofis yak osnovnyi instrument rozrobky ta realizatsii sotsialnykh proiektiv u hromadi [Project office as the main tool for developing and implementing social projects in the community]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124> [In Ukrainian].
7. Danchenko, O. B., Savina, O. Yu., Bedrii, D. I., Haidaienko, O. V., & Melenchuk, V. M. (2023). Proiektnyi menedzhment: upravlinnia naukomistkymy proiektamy ta portfeliamy proiektiv u naukomistkykh haluziakh: monohrafiia [Project management: Managing high-tech projects and project portfolios in high-tech industries: A monograph]. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R. V. Retrieved from <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4816> [In Ukrainian].
8. Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19(7), e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702> [In English].
9. MPM Research Group. (2022). *10th multi-project management benchmarking study: General report (Excerpt)*. Retrieved from <https://multiprojectmanagement.org/wp-content/uploads/2024/07/Website-MPM-10-General-Report-TeaserEN.pdf> [In English].
10. Project Management Institute. (2024–2025). *Pulse of the Profession reports*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse> [In English].
11. Vukadinović, D., & Fabac, R. (2022). Project management in digital disruption: Emergence of digital project management office. *ENTRENOVA – ENTerprise REsearch InNOVation*, 8(1), 310–328. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0027>. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/268335/1/27-ENT-2022.pdf> [In English].
12. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html> [In English].