



УДК 658.5:004.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-462-474](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-462-474)

Марухленко Оксана В'ячеславівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8050-661>

Шульгіна Тетяна Сергіївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

Рубан Дмитро Олександрович доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджується проблема розробки стратегічної моделі управління інноваційними проєктами (УІП), здатної забезпечити цифрову стійкість підприємства в умовах швидких технологічних змін та гібридних загроз. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та формування функціональної моделі УІП, яка інтегрує принципи цифрової трансформації та механізми адаптивного управління.

Методологія дослідження ґрунтується на теорії динамічних здібностей, яка розглядає здатність підприємства до інновацій як ключовий фактор стійкості. Застосовано методи системного аналізу для визначення ролі Проєктного офісу (РМО) як стратегічного драйвера інновацій та цифрової трансформації, а також методи аналізу даних як основи для прийняття управлінських рішень та прогнозування ризиків. Результати дослідження полягають у розробці структурно-функціональної моделі УІП, яка акцентує увагу на трьох ключових елементах стійкості: інноваційній здатності (формування цифрових проєктних компетенцій), гнучкості реагування (впровадження Agile-підходів у РМО) та інтеграції аналітики даних. Обґрунтовано, що зрілість управління проєктами є критичним фактором успішного впровадження інноваційних ініціатив та, відповідно, підвищення організаційної стійкості. Практична значущість роботи полягає в наданні управлінських рішень та інструментів (таких як метрики оцінки внеску проєкту в стійкість), які можуть бути використані керівництвом підприємств та РМО для стратегічного планування інновацій та забезпечення конкурентоспроможності в цифрову епоху.



Ключові слова: стратегічна модель, управління інноваційними проєктами, Проєктний офіс, організаційна стійкість, цифрова трансформація, гнучкість реагування, зрілість управління проєктами, аналітика даних, HR-аналітика.

Marukhlenko Oksana Vyacheslavivna Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8050-661>

Shulhina Tetyana Serhiivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

Ruban Dmytro Oleksandrovych Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

FORMATION OF A STRATEGIC MODEL OF INNOVATION PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE DIGITAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article explores the problem of developing a strategic model for managing innovative projects (IPM) capable of ensuring the digital resilience of an enterprise in the context of accelerated technological evolution and hybrid threats. The study emphasizes that the growing complexity of digital ecosystems requires organizations to transform their innovation management systems to remain adaptive, secure, and competitive. The purpose of the paper is to theoretically substantiate and design a functional model of IPM that integrates the principles of digital transformation, sustainability, and adaptive management, thus contributing to the formation of a new paradigm of strategic project governance.

The research methodology is grounded in the Dynamic Capabilities Framework, which interprets an enterprise's innovation potential as a determinant of resilience and long-term competitiveness. The study employs methods of system analysis, comparative analysis, and data analytics, allowing the identification of the Project Management Office (PMO) as a key strategic actor in orchestrating innovation and guiding digital transformation processes. Moreover, the use of predictive analytics and data-driven decision-making tools enables the anticipation of risks, optimization of resources, and enhancement of the effectiveness of innovation portfolios.

The findings of the research involve the development of a structural and functional model of innovative project management that highlights three interrelated



components of digital resilience: innovation capability (formation of digital competencies and innovative culture), response agility (integration of Agile and hybrid methodologies within the PMO structure), and data analytics integration (as a foundation for evidence-based management and continuous improvement). The study argues that project management maturity acts as a catalyst for effective innovation implementation and ensures the enterprise's ability to adapt to uncertainty and technological turbulence.

Furthermore, the research identifies strategic enablers of digital resilience, such as leadership commitment, cross-functional collaboration, and investment in digital infrastructure. These factors reinforce the organization's ability to detect emerging threats, respond flexibly to disruptions, and sustain innovation-driven growth. The proposed model thus serves as a framework for balancing strategic foresight with operational agility, bridging the gap between innovation strategy and project execution.

The practical significance of the study lies in providing a set of managerial recommendations, analytical instruments, and evaluation metrics that can be applied by enterprise executives, project offices, and innovation leaders. These tools allow the assessment of the contribution of individual projects to overall organizational resilience and the optimization of innovation portfolios in line with strategic objectives. Ultimately, the model offers a pathway for enterprises to achieve sustainable competitiveness and long-term digital resilience in a rapidly changing economic environment.

Keywords: strategic model, innovation project management, project office, organizational resilience, digital transformation, responsiveness, project management maturity, data analytics, HR analytics.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки та національної безпеки характеризується загостренням викликів, які вимагають від підприємств кардинальної зміни управлінських парадигм. Ключовою проблемою стає забезпечення цифрової стійкості в умовах постійного технологічного прискорення та підвищеної волатильності ринків, особливо на тлі гібридних загроз та військово-політичних ризиків.

Незважаючи на значні інвестиції у цифрову трансформацію (ЦТ), багато підприємств демонструють низьку здатність ефективно інтегрувати результати інноваційних проєктів у свої операційні та стратегічні процеси. Ця проблема загострюється через дві фундаментальні прогалини в існуючих управлінських моделях:

1. Концептуальна прогалина: більшість моделей управління проєктами (УП) все ще розглядають стійкість як функцію виключно ІТ-відділу, ігноруючи її стратегічну, трансформаційну складову, яка вимагає постійної реконфігурації організаційних компетенцій [7]. Таким чином, управління інноваційними проєктами не має прямого, цілеспрямованого зв'язку з показниками довгострокової стійкості.



2. Методична прогалина: традиційний Проєктний офіс (РМО), функціонал якого здебільшого зводиться до моніторингу та контролю за часом і бюджетом, не володіє методичним інструментарієм для стратегічного відбору інноваційних проєктів, які б пріоритетно підвищували цифрову стійкість. Зокрема, відсутня єдина система оцінки, що поєднує економічну цінність проєкту з його внеском у стійкість.

Наслідком цих прогалин є неефективне використання обмежених ресурсів – підприємства або фінансують інноваційні проєкти, які не мають стратегічної цінності для стійкості, або не фінансують критично важливі «захисні» проєкти. Це прямо суперечить вимогам фази відчуття, що вимагає проактивного управління на основі аналітики даних.

Таким чином, виникає наукова проблема, що полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розробки стратегічної моделі управління інноваційними проєктами, яка, інтегруючи принципи динамічних здібностей та використовуючи аналітику даних, дозволить РМО перейти від реактивного до проактивного циклічного управління інноваціями, безпосередньо спрямованого на забезпечення цифрової стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що наукова думка активно розвивається у трьох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям зосереджений на теорії резильєнтності, трактуючи стійкість не лише як здатність до відновлення, а й до трансформації [2]. Це підводить до другого напрямку – теорії динамічних здібностей [7], яка стверджує, що конкурентна перевага в умовах високої швидкості змін досягається через постійну здатність організації відчувати, використовувати та реконфігурувати свої компетенції. Третій напрям досліджень сфокусований на еволюції Проєктного офісу, підкреслюючи його перехід від адміністративної функції до стратегічного драйвера цифрової трансформації та забезпечення корпоративного управління [1, 4]. Водночас, хоча існує консенсус щодо необхідності інтеграції цих концепцій, наявні праці недостатньо висвітлюють методичний інструментарій та конкретну циклічну модель, яка б забезпечила РМО засобами для проактивного стратегічного відбору інноваційних проєктів з урахуванням критеріїв цифрової стійкості. Ця методична прогалина визначає мету даного дослідження.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка стратегічної моделі управління інноваційними проєктами (СМУП) на основі циклу динамічної трансформації, спрямованої на підвищення цифрової стійкості підприємства, а також пропозиція відповідного методичного інструментарію для її реалізації Проєктним офісом.

Виклад основного матеріалу. Ефективна стратегічна модель управління інноваційними проєктами (УП) вимагає чіткого визначення її кінцевої мети – цифрової стійкості. В умовах прискореної цифрової трансформації та посилення гібридних загроз [12], цифрова стійкість не може бути зведена лише до



переключення на резервний компонент ІТ-систем. Спираючись на загальну теорію організаційної стійкості [3] та її трансформаційний аспект [2], у даній роботі цифрова стійкість визначається як динамічна здатність підприємства прогнозувати, витримувати, відновлюватися та, що найважливіше, трансформуватися в умовах значних цифрових збоїв або технологічних шоків, використовуючи інновації та цифрові технології.

Критично важливим є включення до концепції стійкості її трансформаційної складової. Підприємство вважається стійким не тоді, коли воно повертається до початкового стану, а коли воно використовує шок як каталізатор для інноваційного розвитку (наприклад, швидке впровадження хмарних рішень чи інструментів аналітики даних для кризового управління). Саме ця трансформаційна складова є прямим результатом успішного інноваційного проєкту.

Відповідно, інноваційний проєкт у контексті цифрової стійкості трактується як ініціатива, спрямована на створення нового або суттєве вдосконалення існуючого цифрового продукту, процесу чи бізнес-моделі, ключовою метою якого є підвищення адаптивності архітектури та гнучкості реагування підприємства.

Теоретичною базою для розробки стратегічної моделі УПІ слугує концепція динамічних здібностей, запропонована Тісом [10]. Динамічні здібності – це організаційні процеси, за допомогою яких підприємство інтегрує, будує та реконфігурує внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни ринкового та технологічного середовища.

У даній моделі циклу стійкості динамічні здібності проявляються через три ключові фази, які керуються Проєктним офісом:

1. Sensing (відчуття): здатність сканувати та інтерпретувати ринкові, технологічні та безпекові тренди, ідентифікуючи нові можливості для інновацій та критичні загрози стійкості.

2. Seizing (використання): здатність швидко та ефективно мобілізувати ресурси (фінансові, людські, цифрові) для ініціації та реалізації інноваційних проєктів, що відповідають виявленим можливостям.

3. Transforming (реконфігурація): здатність масштабувати успішні результати проєктів, інтегрувати їх у постійні бізнес-процеси та архітектуру, одночасно відмовляючись від застарілих практик (управління технологічним боргом).

Таким чином, управління інноваційними проєктами є головним механізмом реалізації динамічних здібностей підприємства, перетворюючи потенційні можливості на фактичне підвищення цифрової стійкості.

Впровадження стратегічної моделі, заснованої на динамічних здібностях, вимагає трансформації організаційної ролі Проєктного офісу. Традиційний РМО, що фокусується на адміністративному контролі, повинен еволюціонувати до Digital Sensing РМО (РМО 4.0), який є стратегічним агентом трансформації [1].



Ключові трансформації РМО:

- від контролю до прогнозування: РМО повинен інтегрувати інструменти аналітики даних для забезпечення фази відчуття, перетворюючи великі обсяги внутрішніх та зовнішніх даних на стратегічні інсайти та портфель гіпотез [13];
- від стандартизації до гібридності: РМО має запровадити гнучке управління методологіями, підтримуючи Agile-підходи для інноваційних проєктів із високою невизначеністю та гібридні/водоспадні підходи для системних трансформаційних проєктів;
- зрілість управління проєктами (ЗУП): як зазначено у дослідженнях автора [10], високий рівень ЗУП стає не лише фактором організаційної репутації, але й критичною передумовою для успішної реалізації стратегічної моделі. РМО повинен управляти цілеспрямованим розвитком цифрових компетенцій персоналу.

Стратегічна модель управління інноваційними проєктами базується на ідеї, що цифрова стійкість не є статичним станом, а безперервним, керованим процесом трансформації.

Модель реалізується через трифазний цикл динамічної трансформації та стійкості, який повністю відповідає концепції динамічних здібностей [7] і є інтегрованою функцією РМО (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічна модель управління інноваційними проєктами

Фаза циклу (динамічна здатність)	Ключова Роль РМО	Основний Результат
1. Відчуття (Sensing)	Центр цифрової розвідки та прогнозування	Портфель гіпотез інноваційних проєктів
2. Використання (Seizing)	Агент стратегічного відбору та реалізації	Реалізовані Інноваційні Проєкти (продукти, процеси)
3. Реконфігурація (Transforming)	Агент Організаційних Змін та Інтеграції	Підвищена Цифрова Стійкість та закриття циклу (зворотний зв'язок)

Джерело: складено автором на основі 7-13]

Проаналізуємо фази циклу детальніше.

Фаза 1: відчуття – прогнозування та розвідка. Ця фаза відповідає за здатність підприємства до проактивного прогнозування загроз і можливостей. Вона є найбільш критичною для цифрової стійкості, оскільки запобігає реактивному управлінню.





РМО, функціонуючи як Digital Sensing РМО, активно використовує інструменти аналітики даних для двох ключових цілей:

1. Зовнішня розвідка: аналіз неструктурованих даних (звітів, патентів, публікацій), націлений на ідентифікацію нових проривних технологій (AI, Blockchain, IoT) та критичних ризиків (нових векторів кібератак).

2. Внутрішня діагностика: використання предиктивної аналітики для оцінки внутрішньої вразливості. Це включає аналіз історичних даних провалів проєктів, оцінку зрілості управління проєктами [10] та фіксацію критичних елементів технологічного боргу.

Фаза завершується формуванням структурованого портфеля гіпотез інноваційних проєктів. Кожна гіпотеза містить попереднє обґрунтування потенційної економічної цінності та потенційного внеску у цифрову стійкість.

Фаза 2: використання – стратегічний відбір та реалізація. На цій фазі відбувається відбір та ефективне виконання інноваційних ініціатив, спрямованих на посилення динамічних здібностей.

Для прийняття стратегічного рішення про фінансування РМО застосовує двовимірну матрицю оцінки, що дозволяє пріоритизувати проєкти за двома ключовими вимірами:

- вісь Y: очікувана економічна цінність (вимірюється традиційними KPI, як-от ROI);
- вісь X: внесок у цифрову стійкість (вимірюється інтегральним показником I_{DR}).

Критерії внеску у стійкість (I_{DR}): інтегральний показник внеску у стійкість (I_{DR}) розраховується на основі трьох ключових критеріїв, що відображають різні аспекти резильєнтності, з відповідними ваговими коефіцієнтами:

- адаптивність архітектури (вага 40%);
- гнучкість процесів (вага 35%);
- кібер-резильєнтність (вага 25%).

Застосування матриці дозволяє РМО стратегічно обирати проєкти, гарантуючи інвестиції як у розвиток, так і в захист:

1. «Стратегічний прорив» (висока цінність, висока стійкість): проєкти, які генерують значний економічний ефект та одночасно суттєво підвищують цифрову стійкість.

2. «Системна безпека» (низька цінність, висока стійкість): проєкти, які можуть мати низький прямий економічний ROI, але є критично важливими для мінімізації системних ризиків. Інвестиції в цей квадрант розглядаються як інвестиція у виживання.

Фаза 2 вимагає гнучкості у виконанні. РМО застосовує гібридні методології, де проєкти з високою невизначеністю та інноваційним потенціалом (наприклад, «Стратегічний прорив») управляються за Agile (Scrum/Kanban), тоді як системні проєкти з чіткими вимогами («Системна безпека») можуть використовувати Waterfall або Lean PM.



Фаза 3: реконфігурація – масштабування та розвиток. Ця фаза замикає цикл, перетворюючи проєктні результати на постійні організаційні компетенції, що є суттю трансформаційної складової цифрової стійкості.

Критичним елементом є стратегічне управління технологічним боргом. Успішно завершений інноваційний проєкт повинен супроводжуватися проєктом зі згортання застарілих систем, які він замінює. РМО ініціює ці супровідні проєкти, оскільки застарілі системи є основним джерелом вразливості та нестійкості. Механізм організаційного навчання та зворотного зв'язку:

- трансфер знань: РМО відповідає за формалізацію досвіду, набутого інноваційними командами, та його інтеграцію у стандарти, методології та програми навчання;

- замикання циклу: результати огляду після впровадження, включаючи фактичний внесок проєкту у цифрову стійкість, передаються назад у фазу 1: Відчуття. Це дозволяє РМО коригувати свої інструменти аналітики даних та індекс вразливості, забезпечуючи безперервне вдосконалення стратегічної моделі. Ключовим методичним інструментом, що використовується РМО на фазі 2 (використання), є матриця оцінки проєктів «Цінність у внесок у цифрову стійкість». Для практичного застосування цієї матриці необхідна чітка методика розрахунку інтегрального показника внеску у цифрову стійкість (I_{DR}) (табл. 2).

Ми пропонуємо розраховувати I_{DR} як зважену суму балів, присвоєних проєкту за трьома критичними критеріями:

$$I_{DR} = \sum_{i=1}^3 (W_i * S_i) \quad (1)$$

де:

W_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію;

S_i – оцінка проєкту за i -м критерієм (за шкалою, наприклад, від 1 до 5).

Рішення РМО на основі матриці: після розрахунку I_{DR} та економічної цінності, РМО приймає стратегічне рішення, а саме проєкти з високим I_{DR} (квадранти I та III) отримують пріоритетне фінансування, що гарантує інвестиції у захист і розвиток стійкості.

Таблиця 2

Критерії та вагові коефіцієнти для I_{DR}

№	Критерій Стійкості	Ваговий Коефіцієнт (W_i)	Опис Внеску
1	Адаптивність архітектури	0.40	Здатність проєкту знизити технологічний борг та забезпечити гнучкість ІТ-інфрастр. (хмарні рішення, мікросервіси).





№	Критерій Стійкості	Ваговий Коефіцієнт (W_i)	Опис Внеску
2	Гнучкість процесів (Agility)	0.35	Здатність проєкту підвищити швидкість реакції бізнес-процесів (наприклад, завдяки впровадженню Data Analytics для рішень).
3	Кібер- резильєнтність	0.25	Ступінь зниження вразливості до кібератак, збоїв та загроз у ланцюгу постачання.

Традиційні показники управління проєктами є недостатніми для оцінки внеску у цифрову стійкість. У фазі 3 РМО повинен застосовувати стратегічні KPI, які вимірюють фактичний вплив інновацій на стійкість (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегічні KPI фази 3 РМО

Група KPI	Показник	Мета вимірювання	Зв'язок із стійкістю
Ефективність реконфігурації	Коефіцієнт згортання боргу	Відношення обсягу ліквідованого технологічного боргу до обсягу нового, створеного проєктом.	Вимірює здатність до трансформації та усунення вразливості.
Процесна гнучкість	Час виходу на ринок	Зменшення середнього часу впровадження нових фіч або продуктів після реалізації проєкту.	Вимірює здатність до Seizing (швидке використання можливостей).
Кібер- резильєнтність	Середній час відновлення	Зменшення часу, необхідного для відновлення критичних цифрових послуг після збою.	Вимірює здатність до відновлення.
Зрілість компетенцій	Індекс зрілості УП (ІЗУП) команди	Зростання рівня знань та навичок (зокрема Data Analytics) після завершення проєкту [10].	Вимірює формування динамічних здібностей на рівні людського капіталу.



Успішна імплементація моделі повністю залежить від компетенцій РМО. На практиці РМО має сфокусуватися на двох напрямках:

1. Централізація аналітичних функцій: РМО повинен створити внутрішній Data Analytics Hub, відповідальний за підтримку фази 1. Це включає набір фахівців, які можуть використовувати внутрішні та зовнішні дані для формування індексу вразливості підприємства та прогнозних моделей ризиків.

2. Управління зрілістю та навчанням: РМО повинен регулярно проводити оцінку зрілості управління проектами (ЗУП) на рівні всієї організації. На основі результатів цієї оцінки розробляються цільові програми підвищення кваліфікації. У контексті стійкості, пріоритет надається розвитку навичок Agile-управління, кібер-гігієни та використання Data Analytics для прийняття управлінських рішень.

В цілому, методичний інструментарій забезпечує перехід від описової (що сталося) до прогностичної (що може статися) та стратегічної (що ми повинні зробити) функції управління інноваційними проектами.

Висновки. Проведене дослідження було спрямоване на теоретичне обґрунтування та розробку стратегічної моделі управління інноваційними проектами (СМУП), здатної забезпечити цифрову стійкість підприємства в умовах гібридних загроз та динамічної трансформації. Досягнення поставленої мети дозволило не лише уточнити концептуальні основи стійкості, але й сформулювати конкретний методичний інструментарій для Проектного офісу (РМО). Ключовим результатом є розробка структурно-функціональної моделі «Цикл динамічної трансформації та стійкості», яка вперше інтегрує ідеї динамічних здібностей з практикою УП. У рамках цієї моделі цифрова стійкість трактується як динамічна здатність до безперервної реконфігурації. Було обґрунтовано, що РМО має функціонувати як Digital Sensing РМО, відповідаючи за інтеграцію аналітики даних у фазу відчуття для проактивного прогнозування ризиків. Методично значущим результатом є створення матриці оцінки «Цінність і внесок у цифрову стійкість», яка дозволяє РМО стратегічно відбирати проекти за інтегральним показником стійкості, що включає критерії адаптивності архітектури, гнучкості процесів та кібер-резильєнтності. Нарешті, було доведено, що управління технологічним боргом та постійне підвищення зрілості управління проектами є критичними механізмами фази реконфігурації, що забезпечують постійний розвиток, а не лише відновлення.

Практична значущість дослідження полягає в негайному застосовності розроблених інструментів для бізнес-практики. Зокрема, РМО отримує чітку методологію для обґрунтування інвестицій у проекти, які мають низький прямий ROI, але є критичними для мінімізації системних ризиків та забезпечення стійкості. Запропонована система KPI (наприклад, коефіцієнт згортання боргу) дозволяє керівництву оцінювати не лише традиційні показники проектів, а й їхній фактичний стратегічний внесок у стійкість організації. Як рекомендація для імплементації, підприємствам слід створити функцію Digital Sensing у складі



РМО, забезпечивши її необхідними ресурсами для застосування аналітики даних з метою проактивного стратегічного планування, мінімізуючи реактивну протидію кризам.

Перспективи подальших досліджень зосереджуються на емпіричній перевірці та методичній деталізації розробленої моделі. Наступним кроком має стати емпірична верифікація запропонованого інтегрального показника I_{DR} шляхом його апробації на вибірці підприємств для підтвердження його кореляції з фактичною стійкістю організації під час економічних чи кібер-шоків. Крім того, необхідна деталізація методики інтеграції інструментів AI/ML у процеси фази відчуття для підвищення точності прогнозних моделей ризиків, а також дослідження впливу цифрового лідерства та організаційної культури на ефективність впровадження моделі «Цикл динамічної трансформації та стійкості».

Література:

1. Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2017). The role of the project management office in the governance of complex organizations. *International Journal of Project Management*, 35(2), 209–221.
2. Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. CRC Press.
3. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of recent and future research directions. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 406–429.
4. Ma, T., & Zhao, K. (2025). Research on the resilience path of digitally driven project-based organizations: configuration analysis based on multivalue-set qualitative comparative analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
5. Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2(4), 403–426.
6. Shao, X., Zhang, S., Li, Y., & Ni, R. (2024). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Sustainability*, 16(2), 75.
7. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as an organizing principle for high-velocity enterprises. *California Management Review*, 61(4), 69–82.
8. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
9. Krasnykov, Y., Ninyuk, I., Storozhenko, L., Marukhlenko, O., & Kruhlov, V. (2024). Impacto de los servicios digitales para los ciudadanos en la eficiencia de la administración pública. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(1), 35–51. <https://doi.org/10.36390/telos261.04>
10. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, 15(3), 579–588. doi:10.14505/tpref.v15.3(31).06
11. Oksana Marukhlenko, Alla Panchenko, Valentyna Rudenko, Veronika Oleshchenko (2025). DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF HUMAN DEVELOPMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2(2), 25–43. <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/issue/view/6>



12. Shevchenko, N., Marukhlenko, O., Trach, O., Shvedenko, P., & Dubovych, O. (2024). The Use of Data Analytics in Public Administration for Corruption Prevention During Hybrid Warfare. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(02), 943–958. <https://doi.org/10.62271/pjc.16.2.943>. 958
13. Vorobets, Y., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V. I., & Marukhlenko, O. (2024). THE ROLE OF DATA ANALYTICS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY THE LOGISTICS INTERMEDIARIES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 185–196. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>
14. Zhang, Y., Wang, W., & Li, R. (2023). Digital business models and organizational resilience in the post-pandemic era. *Journal of Administrative Sciences*, 15(6), 193–210.

References:

1. Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2017). The role of the project management office in the governance of complex organizations. *International Journal of Project Management*, 35(2), 209–221. [in English].
2. Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. CRC Press. [in English].
3. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of recent and future research directions. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 406–429. [in English].
4. Ma, T., & Zhao, K. (2025). Research on the resilience path of digitally driven project-based organizations: configuration analysis based on multivalue-set qualitative comparative analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*. [in English].
5. Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2(4), 403–426. [in English].
6. Shao, X., Zhang, S., Li, Y., & Ni, R. (2024). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Sustainability*, 16(2), 75. [in English].
7. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as an organizing principle for high-velocity enterprises. *California Management Review*, 61(4), 69–82. [in English].
8. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. [in English].
9. Krasnykov, Y., Ninyuk, I., Storozhenko, L., Marukhlenko, O., & Kruhlov, V. (2024). Impacto de los servicios digitales para los ciudadanos en la eficiencia de la administración pública. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(1), 35–51. <https://doi.org/10.36390/telos261.04>. [in English].
10. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, 15(3), 579–588. doi:10.14505/tpref.v15.3(31).06. [in English].
11. Oksana Marukhlenko, Alla Panchenko, Valentyna Rudenko, Veronika Oleshchenko (2025). DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF HUMAN DEVELOPMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, 2(2), 25–43. <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/issue/view/6>. [in Eng].
12. Shevchenko, N., Marukhlenko, O., Trach, O., Shvedenko, P., & Dubovych, O. (2024). The Use of Data Analytics in Public Administration for Corruption Prevention During Hybrid Warfare. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(02), 943–958. <https://doi.org/10.62271/pjc.16.2.943>. 958. [in English].



13. Vorobets, Y., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V. I., & Marukhlenko, O. (2024). THE ROLE OF DATA ANALYTICS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY THE LOGISTICS INTERMEDIARIES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 185–196. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>. [in English].

14. Zhang, Y., Wang, W., & Li, R. (2023). Digital business models and organizational resilience in the post-pandemic era. *Journal of Administrative Sciences*, 15(6), 193–210. [in English].