

УДК 351:005

Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри права та публічного управління

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Ivanii Olena

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Department of Law and Public Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID: 0000-0003-3967-7900

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING THE PROJECT APPROACH IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. Вступ. Сучасні виклики, з якими стикається система публічного управління, вимагають нових підходів до організації та реалізації державних ініціатив. Одним із найбільш ефективних інструментів, що забезпечує прозорість, результативність та цілеспрямованість у виконанні державних завдань, є проектний підхід. Його впровадження дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, але й забезпечити чітке планування, контроль та оцінку результатів. У контексті трансформації публічного управління проектний підхід стає ключовим механізмом для досягнення стратегічних цілей, підвищення якості послуг для громадян та забезпечення сталого розвитку країни.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до впровадження проектного підходу в системі публічного управління, аналіз основних викликів, з якими стикаються органи державної влади та місцевого самоврядування, а також визначення перспектив його застосування для підвищення ефективності управлінських процесів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої наукові дослідження у царині проектного підходу в системі публічного управління; вивчення успішних кейсів впровадження проектного підходу в публічному управлінні.

У процесі здійснення дослідження було використано метод теоретичного узагальнення та групування (аналіз наукової літератури, нормативних документів та міжнародного досвіду; виявлення ключових принципів та підходів до проектного управління).

Результати. У науковій статті розкрито основні аспекти впровадження проектного підходу в публічному управлінні, а також аналізуються виклики та перспективи, пов'язані з даним процесом. Система публічного управління досить часто характеризується надмірною бюрократією, що ускладнює швидке та гнучке впровадження проектів. Нестача фінансування, часу та інших ресурсів часто стає серйозною перешкодою для реалізації проектів. У багатьох випадках відсутні єдині стандарти та методики управління проектами, що також ускладнює їх реалізацію.

Проектний підхід дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань та досягати поставлених цілей. Впровадження проектів сприяє розробці та реалізації інноваційних рішень, що покращують якість послуг, які надаються громадянам. Проектний підхід сприяє більшій прозорості в управлінні, оскільки кожен проект має чіткі цілі, показники та строки виконання.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні можливостей інтеграції проектних методологій у традиційні структури державного управління. Досить концептуальними можуть бути наукові доробки щодо ролі цифрових платформ та інструментів у підвищенні ефективності публічного управління; аналіз можливостей використання штучного інтелекту, великих даних та блокчейну для моніторингу та оцінки проектів.

Ключові слова: публічне управління, система публічного управління, управлінські рішення, міжсекторна взаємодія, проектний підхід, ініціативні проекти.

Summary. Introduction. Modern challenges faced by the public administration system require new approaches to the organization and implementation of state initiatives. One of the most effective tools that ensures transparency, effectiveness and purposefulness in the implementation of state tasks is the project approach. Its implementation allows not only to optimize the use of resources, but also to ensure clear planning, control and evaluation of results. In the context of the transformation of public administration, the project approach becomes a key mechanism for achieving strategic goals, improving the quality of services for citizens and ensuring the sustainable development of the country.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the implementation of the project approach in the public administration system, analyze the main challenges faced by state authorities and local self-government bodies, and determine the prospects for its application to increase the efficiency of management processes.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific research in the field of the project approach in the public administration system; study of successful cases of implementation of the project approach in public administration. In the process of conducting the study, the method of theoretical generalization and grouping was used (analysis of scientific literature, regulatory documents and international experience; identification of key principles and approaches to project management).

Results. The scientific article reveals the main aspects of the implementation of the project approach in public administration, and also analyzes the challenges and prospects associated with this process. The public administration system is often characterized by excessive bureaucracy, which complicates the rapid and flexible implementation of projects. Lack of funding, time and other resources often becomes a serious obstacle to the implementation of projects. In many cases, there are no unified standards and methods of project management, which also complicates their implementation. The project approach allows for more effective resource allocation, task performance monitoring, and goal achievement. Project implementation contributes to the development and implementation of innovative solutions that improve the quality of services provided to citizens. The project approach contributes to greater transparency in management, as each project has clear goals, indicators, and deadlines.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the possibilities of integrating project methodologies into traditional public administration structures. Scientific works on the role of digital platforms and tools in increasing the efficiency of public administration can be quite conceptual; analysis of the possibilities of using artificial intelligence, big data and blockchain for monitoring and evaluating projects.

Key words: public administration, public administration system, management decisions, intersectoral interaction, project approach, initiative projects.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства відзначається стрімкими змінами, глобалізаційними процесами та загостренням конкуренції між державами. У таких умовах публічне управління стикається з низкою складних викликів, які вимагають інноваційних підходів до управління державними ресурсами та забезпечення ефективного функціонування публічного сектору. Одним із таких підходів є проектне управління, яке дозволяє систематизувати процеси досягнення стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Проте, незважаючи на безперечні переваги проектного підходу, його впровадження в системі публічного управління України супроводжується низкою суттєвих проблем. Так, спостерігається недостатній рівень розуміння та підтримки даного підходу серед керівників державних органів. Багато з них продовжують діяти в межах традиційних, ієрархічних моделей управління, що обмежує можливості для впровадження інновацій та гнучкого реагування на нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження проектного підходу в публічному управлінні є однією з ключових тенденцій сучасності, що обумовлено необхідністю підвищення ефективності державного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення прозорості процесів. А. Детяр, Х. Калашнікова, М. Гнатенко [4]

аналізують стан впровадження проектного підходу в Україні. Вони виділяють такі виклики, як недостатня кваліфікація державних службовців; відсутність єдиної методології проектного управління; обмежений доступ до фінансування на регіональному рівні. Н. Обушна [10] акцентує увагу на ролі цифрових технологій у впровадженні проектного підходу. Вона наводить приклад платформи «Дія» як успішного кейсу, але зазначає, що для масштабування такого досвіду необхідно подолати цифрову нерівність у регіонах. О. Зотов [6] аналізує досвід децентралізації та впровадження проектних методів на місцевому рівні. Він підкреслює, що ключовим викликом є недостатня координація між центральними та регіональними органами влади.

Е. Bittner [13] розглядає проектний підхід як інструмент створення публічної цінності. Він наголошує на важливості стратегічного планування та участі громадян у процесі реалізації проектів. Т. Schmidt [14] висвітлює досвід впровадження проектного підходу в країнах ЄС. Він виділяє такі успішні практики: використання КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки результатів; інтеграція цифрових технологій у процеси публічного управління. Т. Wu [15] аналізує проектний підхід як інструмент стратегічного планування. Він наголошує на важливості адаптації проектних методів до специфіки публічного сектору.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене вище, метою даної статті є аналіз викликів та перспектив впровадження проектного підходу в системі публічного управління, зокрема в умовах сучасних соціально-економічних та політичних реалій України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектний підхід як метод управління набуває все більшої популярності в різних сферах діяльності, зокрема в публічному управлінні. Його сутність полягає у застосуванні систематизованих методів та інструментів для досягнення конкретних цілей у визначений час з урахуванням обмежених ресурсів. Проектний підхід дозволяє ефективно управляти складними завданнями, які вимагають координації багатьох учасників, чіткого планування та контролю [14, с. 27]. Проектний підхід передбачає чітке визначення кінцевої мети, яку необхідно досягти. Це може бути створення нового продукту, впровадження інноваційної послуги або реалізація соціально значущого заходу. Кожен проект має визначений початок і кінець, що відрізняє його від постійної операційної діяльності. Проекти зазвичай спрямовані на вирішення унікальних завдань, які вимагають індивідуального підходу.

Проектний підхід передбачає інтеграцію різних ресурсів, таких як фінанси, кадри, технології та інформація. Важливим елементом проектного підходу є ідентифікація, аналіз та мінімізація потенційних ризиків. Даний підхід дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на нові виклики. Чітке планування та контроль забезпечують оптимальне використання доступних ресурсів. Використання стандартизованих методів управління проектами забезпечує зрозумілість процесів для всіх учасників. Проектний підхід стимулює розробку нових ідей та підходів до вирішення проблем [10].

У публічному управлінні проектний підхід стає інструментом реалізації стратегічних цілей держави. Він дозволяє ефективно вирішувати складні соціально-економічні проблеми, такі як модернізація інфраструктури, розвиток регіонів або впровадження цифрових технологій [5]. В Україні проектний підхід почав активно впроваджуватися після 2014 р., коли постала необхідність реформ у зв'язку з європейською інтеграцією. Одним із ключових кроків стало створення Офісу реформ, який координує реалізацію стратегічних проектів у різних сферах, зокрема в децентралізації, антикорупційній політиці та економічному розвитку. На міжнародному рівні проектний підхід активно використовується в країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Сінгапурі та інших державах з високим рівнем розвитку публічного управління.

Так, у Великій Британії проектне управління впроваджено на всіх рівнях державної влади, що дозволяє ефективно реалізовувати масштабні програми, такі як модернізація інфраструктури або

реформи в охороні здоров'я. Основою успіху є чітка нормативно-правова база, наявність кваліфікованих фахівців з проектного управління та використання сучасних інформаційних технологій [2]. У Сінгапурі проектний підхід інтегрований у систему стратегічного планування, що дозволяє досягати високих результатів у сферах освіти, транспорту та екології. Тут акцент робиться на інноваціях, цифровізації та постійному моніторингу результатів. Це власне дозволяє оперативно вносити корективи в проекти та забезпечувати їхню ефективність.

Порівнюючи досвід України та зарубіжних країн, можна виділити кілька ключових аспектів. Так, у країнах ЄС та США існує чітка законодавча база, яка регулює проектне управління. В Україні даний процес знаходиться на стадії становлення, що створює певні труднощі [3]. За кордоном існує система підготовки фахівців з проектного управління, тоді як в Україні даний напрямок лише розвивається. Успішні країни Європи та світу активно використовують цифрові платформи для моніторингу та оцінки проектів. В Україні даний процес також набирає обертів, але потребує подальшого вдосконалення.

У вітчизняному науковому середовищі поняття «міжсекторна взаємодія» визначає співпрацю між державним, приватним та громадянським секторами, спрямовану на досягнення спільних цілей [12]. У контексті впровадження проектного підходу в публічному управлінні вона відіграє ключову роль, оскільки дозволяє об'єднати ресурси, знання та інновації для ефективного вирішення складних суспільних проблем. Проте даний процес супроводжується низкою викликів, які потребують уважного аналізу та системного підходу до їх подолання. Тож, державний, приватний та громадянський сектори мають різні пріоритети. Наприклад, бізнес орієнтований на отримання прибутку, тоді як держава прагне забезпечити суспільне благо. Це може призводити до конфліктів інтересів та ускладнювати процес співпраці [10]. Міжсекторна взаємодія вимагає чіткої координації, що є досить складним завданням через різні організаційні структури, процедури та культури управління.

Зауважимо, що міжсекторна взаємодія дозволяє об'єднати фінансові, матеріальні та людські ресурси, що значно підвищує ефективність реалізації проектів. Так, держава може надати фінансування, бізнес — технології, а громадянський сектор — експертну підтримку. Приватний сектор часто володіє інноваційними підходами та технологіями, які можуть бути використані для вирішення суспільних проблем. Громадянський сектор, у свою чергу, може запропонувати креативні ідеї та підходи, що ґрунтуються на потребі громад [7]. Участь громадянського сектору в проектах публічного управління сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади. Це власне дозволяє мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більшу довіру громадян до держави.

Міжсекторна взаємодія сприяє активізації громадянського суспільства, розвитку його потенціалу та збільшенню участі громадян у прийнятті рішень.

Так, прикладом успішної міжсекторної взаємодії між державою, приватним сектором (ІТ-компаніями) та громадянським суспільством в Україні є платформа «Дія». Завдяки спільним зусиллям вдалося створити зручну цифрову платформу для надання державних послуг. У США Public- Private Partnerships (PPP) активно використовуються для реалізації інфраструктурних проектів, таких як будівництво доріг, мостів та аеропортів. Це дозволяє залучити приватні інвестиції та значно скоротити терміни реалізації проектів [12]. У країнах ЄС міжсекторна взаємодія активно використовується для підтримки соціальних підприємств, які вирішують важливі суспільні проблеми, такі як безробіття, соціальна виключеність та екологічні виклики.

Важливим елементом проектного підходу в публічному управлінні є ініціативні проекти, які виникають «знизу», від громадян, громадських організацій або місцевих спільнот, і спрямовані на вирішення конкретних суспільних проблем. Вони дозволяють залучати громадян до процесу прийняття рішень, підвищують ефективність використання ресурсів та сприяють інноваціям [11]. Характеризуючи дані проекти варто відзначити, що ініціативні проекти часто стикаються з нестачею фінансування, матеріальних та людських ресурсів. В. Варцаба акцентує увагу на тому, що ініціатори проектів часто не мають достатньої кваліфікації в сфері проектного управління, що призводить до неефективного планування та реалізації проектів [1]. Навіть успішні ініціативні проекти досить часто залишаються локальними і не масштабуються на регіональний або національний рівень через відсутність механізмів тиражування досвіду.

Ініціативні проекти досить часто ґрунтуються на нестандартних підходах та інноваційних рішеннях, що дозволяє ефективно вирішувати складні суспільні проблеми [6]. Завдяки участі місцевих громад ініціативні проекти часто реалізуються з мінімальними витратами, що робить їх економічно ефективними. Ініціативні проекти сприяють розвитку децентралізації та підвищенню ролі місцевих органів влади у вирішенні локальних проблем.

Аналізуючи перспективи впровадження проектного підходу в Україні, варто відзначити, що це власне передбачає створення міцної інституційної бази, що включає розробку та прийняття відповідних нормативно-правових актів, які регулюватимуть проектну діяльність у публічному секторі. Важливо закріпити обов'язковість використання проектного підходу при реалізації стратегічних програм та ініціатив. Створення спеціалізованих органів, таких як проектні офіси чи центри компетенцій, дозволить забезпечити координацію та методичну підтримку проектів на всіх рівнях влади. Для успішного впро-

вадження проектного підходу необхідно розробити та впровадити єдині стандарти та методології, які будуть адаптовані до специфіки публічного сектору. Це включає використання міжнародних стандартів, таких як PMBOK, PRINCE2, а також розробку національних рекомендацій. Важливим кроком є впровадження системи моніторингу та оцінки результатів проектів, що дозволить забезпечити прозорість та підзвітність.

Україна може активно використовувати міжнародний досвід у сфері проектного управління, зокрема країн Європейського Союзу. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як OECD, UNDP, Світовий банк, дозволить отримати необхідну методичну та фінансову підтримку. Важливим кроком є адаптація найкращих практик до українських умов, що дозволить уникнути типових помилок та прискорити процес впровадження проектного підходу. Проектний підхід у публічному управлінні повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей держави, таких як економічне зростання, підвищення рівня життя населення, розвиток інфраструктури тощо. Важливо забезпечити участь громадськості у процесі планування та реалізації проектів, що дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження проектного підходу в систему публічного управління є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності державного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення прозорості у прийнятті управлінських рішень. Проектний підхід дозволяє чітко визначати цілі, завдання та показники успіху, що сприяє більш структурованому та результативному виконанню державних програм та ініціатив. Однак для успішного впровадження проектного управління необхідно подолати низку викликів, серед яких: недостатня кваліфікація державних службовців, відсутність чіткої методології, обмеженість ресурсів та опір змін з боку бюрократичного апарату. Для подолання цих бар'єрів важливо забезпечити належну підготовку кадрів, розробити стандартизовані процедури та інструменти проектного управління, а також залучити міжнародний досвід.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні міжнародного досвіду впровадження проектного управління в державних установах; визначенні ключових принципів, методів та інструментів проектного підходу, які можуть бути застосовані в публічному управлінні в Україні. Досить концептуальними можуть бути подальші наукові доробки щодо дослідження ролі цифрових технологій (наприклад, штучного інтелекту, блокчейну, Big Data) у впровадженні проектного підходу; аналіз інноваційних підходів до управління проектами, таких як Agile та Scrum, у контексті публічного управління.

Література

1. Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : наукова монографія. ІФНТУНГ, 2015. 488 с.
2. Василенко І.С. Модернізація публічного управління в умовах цифровізації: міжнародний досвід і перспективи для України. Київ : Наукова думка, 2021. 234 с.
3. Григорук П.М., Федорова Т.Ю. Національні та регіональні особливості сталого розвитку України. *Науковий журнал*. 2015. № 1 (17). С. 19–22.
4. Дегтяр А.О., Дегтяр О.А., Калашнікова Х.І., Гнатенко М.К. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
5. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шарар О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса : Атлант VOI SOIU, 2019. 241 с.
6. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 11.03.2025).
7. Козуб В.О. Пріоритети регіональної політики сталого розвитку України в контексті глобалізації. *Механізми забезпечення сталого розвитку: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2021 р.: тези допов. редкол.: О.І. Черевко та ін. Харків : ХДУХТ, 2021. С. 165–167.
8. Конституція України. Із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Маматова Т.В., Молоканова В.М. Управління проектами: навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
10. Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 142–145.
11. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
12. Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук. практ. конференції, 7 грудня 2022 р., електронне видання. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2023. 176 с.
13. Bittner E., Gregorc W. Experiencing Project anagement: Projects, Challenges and Lessons Learned. Erlander: John Wiley & Sons, 2010. 231 p.
14. Schmidt T. Strategic Project anagement ade Simple: Solution Tools for Leaders and Teams. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
15. Wu Te. Optimizing Project anagement. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2020. 342 p.

References

1. Vartsaba, V.I. (2015). Upravlinnia rehionalnym rozvytkom: teoriia i praktyka harmonizatsii tsilei ta interesiv vlady, nauky, biznesu: naukova monohrafiia [Regional development management: theory and practice of harmonizing the goals and interests of government, science, and business: scientific monograph]. IFNTUNH, 488 p. [in Ukrainian].
2. Vasilenko, I.S. (2021). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii: mizhnarodnyi dosvid i perspektyvy dlia Ukrainy [Modernization of public administration in the context of digitalization: international experience and prospects for Ukraine]. Kyiv: Naukova dumka, 234 p. [in Ukrainian].
3. Hryhoruk, P.M., Fedorova, T.Iu. (2015). Natsionalni ta rehionalni osoblyvosti staloho rozvytku Ukrainy [National and regional features of sustainable development of Ukraine]. *Naukovyi zhurnal*. № 1 (17). pp. 19–22. [in Ukrainian].
4. Diehtiar, A.O., Diehtiar, O.A., Kalashnikova, Kh.I., Hnatenko, M.K. (2021). Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk [Public management and administration: a textbook]. Kharkiv: NAU “KhAI”, 128 p. [in Ukrainian].
5. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevykh, N.A., Sharah, O.S. (2019). Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsii: monohrafiia [Regional development strategizing: theory, methodology, concept: monograph]. Odesa: Atlant VOI SOIU, 241 p. [in Ukrainian].
6. Zotov, O.V. Proekt, upravlinnia proektom: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia [Project, project management: basic concepts, subjects of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> [in Ukrainian].
7. Kozub, V.O. (2021). Priorytety rehionalnoi polityky staloho rozvytku Ukrainy v konteksti hlobalizatsii [Priorities of regional policy for sustainable development of Ukraine in the context of globalization]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid*: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 23 kvit. 2021 r.: tezy dopov. redkol.: O.I. Cherevko ta in. Kharkiv: KhDUKh T. pp. 165–167 [in Ukrainian].
8. Konstytutsiia Ukrainy. Iz zminamy ta dopovnnenniamy [Constitution of Ukraine. As amended and supplemented]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

9. Mamatova, T.V., Molokanova, V.M. (2018). *Upravlinnia proektamy: navchalnyi posibnyk* [Project Management: A Training Manual]. Dnipro: DRIDU NADU, 120 p. [in Ukrainian].
10. Obushna, N.I. (2023). *Upravlinnia proektamy v publichnii sferi: teoretyko-praktychnyi aspekt* [Project management in the public sector: theoretical and practical aspects]. *Naukovi perspektyvy*. № 1 (31). pp. 142–145. [in Ukrainian].
11. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. U trokh tomakh*, m. Kyiv, DZVO "Universytet menedzhmentu osvity" NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r.; red. kolehiia: I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskyi ta in., uklad. T.O. Melnyk. T. 2. K.: DZVO "UMO" NAPN Ukrainy, 246 p. [in Ukrainian].
12. *Publichne upravlinnia: ukraïnskyi vymir* [Public administration: Ukrainian dimension]: materialy shchorichnoi nauk. prakt. konferentsii, 7 hrudnia 2022 r., elektronne vydannia. Kharkiv: KhNU im.V.N. Karazina. 2023. 176 p. [in Ukrainian].
13. Bittner, E., Gregorc, W. (2010). *Experiencing Project anagement: Projects, Challenges and Lessons Learned*. Erlander: John Wiley & Sons, 231 p.
14. Schmidt, T. (2021). *Strategic Project anagement ade Simple: Solution Tools for Leaders and Teams*. New Jersey: John Wiley & Sons, 256 p.
15. Wu, Te. (2020). *Optimizing Project anagement*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 342 p.