

UDC 35.076(477)

JEL classification: L86

DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

Роман ПОЛІКРОВСЬКИЙ,

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.
Електронна адреса: r.polikrovskiy@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0432-1189

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

Polikrovsky, R. (2024). Proiektnyi pidkhdid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: the essence and features of application in public administration]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, 2, 82-91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

Анотація

Вступ. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління є доволі ефективним засобом покращення основних економічних індикаторів не лише державного, а й регіонального розвитку. Проекти, які реалізуються публічними органами влади, мають важливе значення у процесі розвитку національної економічної системи та є одним із найефективніших управлінських інструментів. Виконання проєктів активізує цільову орієнтацію системи публічного управління; забезпечує абсолютне і постійне розв'язання різних проблем у сфері економіки, екології, соціального забезпечення тощо; сприяє досягненню визначеної мети суспільного розвитку в державі.

Мета. Розкриття суті й особливостей застосування проектного підходу в сфері публічного управління.

Методи дослідження. У процесі написання статті використано такі методи: аналізу та синтезу, метод узагальнення, порівняльний метод і метод систематизації, метод системного аналізу, логічний та діалектичний методи.

Результати. Розкрито суть проектного підходу в сфері публічного управління, що виступає доволі ефективним засобом покращення основних економічних індикаторів не лише державного, а й регіонального розвитку. Визначено суть поняття «проект» і з'ясовано, що проєкт є певним документом, що передбачає шляхом використання особливого інструментарію та методології опис,

аргументацію та деталізацію певної діяльності щодо досягнення завчасно визначеної і довгоочікуваної мети разом із чітко визначеною ресурсною базою з конкретними часовими термінами. Розкрито суть поняття «управління проектом» та встановлено, що «управління проектом» є нетривалою управлінсько-фаховою діяльністю, пов'язаною із плануванням, організацією, стимулюванням і контролем за доцільним використанням усіх видів ресурсного забезпечення за рахунок застосування комплексу особливої методології й інструментарію під час досягнення завчасно визначених цілей у визначені терміни реалізації проекту. Наведено основні ознаки проектного підходу у сфері публічного управління.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні доцільності аналізу результативності впровадження проектного підходу в управлінні діяльністю органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

Ключові слова: проектний підхід, публічне управління, проект, управління проектом, ознаки проектного підходу.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 14.

Roman POLIKROVSKY,

graduate student of the department of management,
public administration and personnel,
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46020, Ukraine,
e-mail: r.polikrovskiy@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0432-1189

PROJECT APPROACH: ESSENCE AND FEATURES OF APPLICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract.

Introduction. *The application of the project approach in the field of public administration is a fairly effective means of improving the main economic indicators of not only state but also regional development. Projects implemented by public authorities are important in the process of development of the national economic system and act as a fairly effective management tool. Implementation of projects activates the target orientation of the public management system; provides an absolute and permanent solution to various problems in the field of economy, ecology, social security, etc.; achieving the defined goal of social development in the country.*

Purpose of the research. *Disclosure of the essence and features of the application of the project approach in the field of public administration.*

Research methods. *In the process of writing this article, the following methods were used: analysis and synthesis, generalization method, comparative method and systematization method, system analysis method, logical and dialectical method.*

Results. *The essence of the project approach in the field of public administration, which acts as a rather effective means of improving the main economic indicators of not only state, but also regional development, is revealed. The essence of the concept of «project»*

has been defined and it has been clarified that the project is a certain document that provides, through the use of special tools and methodology, the description, argumentation and detailing of certain activities in relation to the achievement of a predetermined and long-awaited goal together with a clearly defined resource base with a specific time frame . The essence of the concept of «project management» was revealed and it was established that «project management» is a short-term managerial and professional activity associated with planning, organization, stimulation and control over the appropriate use of all types of resource provision due to the application of a complex of special methodologies and tools in the process achievement of pre-defined goals within the defined project implementation period. The main features of the project approach in the field of public administration are given.

Perspectives. *Prospects for further research consist in substantiating the expediency of analyzing the effectiveness of implementing a project approach in managing the activities of local self-government bodies and territorial communities.*

Keywords: *project approach, public management, project, project management, signs of project approach.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 14.

JEL classification: L86

Постановка проблеми. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління є доволі ефективним засобом для поліпшення основних економічних індикаторів не лише державного, а й регіонального розвитку. Проекти, що здійснюють публічні органи влади, мають важливе значення у процесі розвитку національної економічної системи і є ефективним управлінським інструментом. Виконання проектів активізує цільову орієнтацію системи публічного управління; забезпечує абсолютне та постійне вирішення різних проблем у сфері економіки, екології, соціального забезпечення і т. д.; досягнення визначеної мети суспільного розвитку в державі. Водночас, імплементація проектного підходу в практику публічного управління є інновацією у діяльності місцевих органів влади та вимагає теоретичної і методичної підтримки, що актуалізує необхідність дослідження такої проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику застосування проектного підходу в сфері публічного управління досліджували такі вчені-економісти, як В. М. Бабаєв, Л. П. Батенко, Ю. І. Буріменко, В. А. Верба, Л. В. Галан, А. Р. Гончарук, О. А. Загородніх, О. В. Зотов, О. П. Кавтиш, І. Ю. Лебедев, О. В. Матюшенко, Є. В. Нотевський, Н. І. Обушна, Л. В. Ричкіна, Т. В. Сивак, Г. В. Старченко, В. І. Торкатюк, А. О. Чемерис, Ю. В. Шулик, А. Ю. Щуровська та ін.

Мета статті. Мета статті полягає у розкритті суті проектного підходу й особливостей його застосування у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування проектного підходу не передбачає зосередження уваги на відповідних процесах, а на досягненні визначеної мети, вирішенні конкретних завдань, результативність яких можливо якісно та кількісно обчислити. Це, насамперед, дає змогу визначати важливі завдання системи управління проектами, зокрема здійснювати керівником проекту ефективний розподіл обов'язків і завдань між його учасниками, визначати методологію та форми контролю,

мету для виконання проєкту й оцінювати дію проєкту на суспільство, підприємство, сферу або певну територію.

Загалом концепція проєктного менеджменту пронизує майже усі сфери нашого життя, а публічне управління не є винятком. Але, на жаль, управлінці органів влади не вміють широко застосовувати інструменти проєктного менеджменту. Переважна більшість очільників об'єднаних територіальних громад, керівників департаментів, управлінь надають перевагу традиційності в управлінні, тобто застосовують командно-адміністративні методи чи деякі підходи функціонального управління. Нерідко держслужбовці та посадові особи місцевого самоврядування неправильно трактують «проєкт», стверджуючи, що «це значна кількість рутинних справ, що не мають жодного системного характеру і виконуються згідно з планами розвитку. До того ж такі плани розвитку різних сфер життя складаються та реалізуються незалежно одне від одного, від загальної стратегії розвитку громади (якщо і вона, звичайно, присутня). А подібні плани необхідно розробляти саме відповідно до затвердженої стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, де проєктами будуть заходи, що сприятимуть досягненню задекларованих раніше цілей» [1].

Для розкриття суті поняття «проєктний підхід» насамперед варто розглянути трактування терміну «проєкт». Так, на думку науковців В. А. Верби та О. А. Загородніх, «проєкт – це одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні із чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу. Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу за умов обмеженості ресурсного забезпечення» [2].

Необхідність впровадження елементів проєктного менеджменту в практику державного та муніципального управління обстоюють також науковці В. М. Бабаєв та В. І. Торканюк. Під поняттям «проєкт» вчені розуміють «організаційно-технічну систему чітко сформульованих завдань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюється та запроваджується для реалізації цих завдань, а також сукупність фінансових, матеріальних та інших ресурсів для їх реалізації» [3].

Водночас Н. І. Обушна вважає, що проєкт – це задача із наперед відомим результатом. Відповідно важливими складовими проєкту є чітка його орієнтація на результат заходів, необхідність їхнього досягнення у визначений проміжок часу за умов обмеженості ресурсного забезпечення. Отже, «проєкт – одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямований на задоволення визначеної потреби (вирішення проблеми) шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення із чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу» [4].

З погляду публічного управління проєктом, на думку А. Чемериса, доцільно вважати «своєрідний комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних

одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни» [5].

Отже, під терміном «проект» варто розуміти вид діяльності чи комплекс процесів, що спрямовані на реалізацію відповідних дій з метою досягнення чітко визначеної мети. Однак, з іншого боку, проект є своєрідним комплексом завдань, організаційно-технічної документації, де детально проаналізована й аргументована відповідна система дій щодо досягнення завчасно визначеної мети.

Водночас, на нашу думку, проект є відповідним документом, що передбачає шляхом застосування особливого інструментарію і методології опис, аргументацію та деталізацію певної діяльності (комплексу процесів) щодо досягнення завчасно визначеної і довгоочікуваної мети разом із чітко визначеною ресурсною базою із конкретними часовими термінами.

Водночас, на наш погляд, варто у рамках цього дослідження встановити суть поняття «управління проектом». Так, досліджуючи особливості проектного менеджменту територій, О. П. Кавтиш та А. Р. Гончарук зазначають, що «основою проектного підходу в управлінні є погляд на проект як на керовану зміну початкового проблемного стану будь-якої системи (для прикладу, держави, регіону, області, муніципального утворення, галузі економіки, організації або підприємства), що забезпечує досягнення запроєктованих цілей за умов чітко встановлених часових і ресурсних обмежень. Управління проектами – стандартизований підхід щодо раціонального й ефективного управління цілеспрямованими змінами у соціально-економічних системах» [6].

На думку Ю. І. Буріменка, Л. В. Галана, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровської, «управління проектом – це методологія організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту (кажуть також проектного циклу), спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю» [7]. Г. Старченко, розглядаючи особливості управління проектами в публічній сфері, акцентує увагу на тому, що «це – процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми» [8].

Вчений-економіст О. В. Зотов стверджує, що «управління проектом – це складний багатогранний управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього та внутрішнього характеру» [9].

Натомість Л. Ричкіна вважає, що «управління проектом – це сукупність дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо)» [10]. Крім цього, Н. І. Обушна переконана, що «наразі управління проектами – визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це нова філософія керівництва в цивілізованому бізнесі та публічній сфері. Суть сучасного проектного менеджменту полягає в управлінні цілями організації, що дасть змогу компанії бути

успішною в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші» [11].

В сфері публічного управління, на нашу думку, вдало зазначають Т. В. Сивак та О. В. Матюшенко, що «проектний менеджмент найчастіше розглядається як сучасна технологія управління соціальним розвитком на основі управління проектами і зазвичай набуває форм соціального проекту як плану, програми чи задуму, що виконується для створення чогось унікального (якісно нової соціальної системи, управлінських послуг, сприяння розвитку людських ресурсів та окремих галузей сучасного виробництва) на основі партнерських відносин між владою та громадянами» [12]. Водночас науковці вважають, що управління проектом є передусім спеціальною діяльністю, основу якої становить поєднання передових знань та технологій у різноманітних сферах з практичними вміннями, та яка має на меті отримання максимальної результативності за умови досягнення бажаної ефективності чи передбачених трансформаційних змін.

Отже, «управління проектом» є нетривалою управлінсько-фаховою діяльністю, що пов'язана з плануванням, організацією, стимулюванням і контролем за доцільним застосуванням всіх видів ресурсного забезпечення (матеріального, фінансового та трудового тощо) за рахунок використання цілого комплексу особливої методології й інструментарію під час досягнення завчасно встановлених цілей у визначені терміни виконання проекту.

В. М. Бабаєв та В. І. Торкатюк стверджують, що «розробка та втілення державних програм вимагає використання інструментів проектного менеджменту; проектний підхід забезпечує ефективне вирішення проблем контролю термінів, витрат і ефективності; досягається підвищення контролю з боку громадськості, щодо оцінки виконаних завдань. Проектний підхід у публічному управлінні має забезпечити формування оптимальної гнучкої організаційної структури органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, а також їхню взаємодію. Основне, що впровадження проектного менеджменту в публічному управлінні сприятиме активізації участі представників громадянського суспільства урядуванні, що надасть йому легітимності, двостороннього обміну досвідом, покращить інформованість і взаєморозуміння» [13].

Не заперечуючи зазначені вище трактування суті проектного підходу, доцільно виокремити особливості й основні ознаки проектного підходу в сфері публічного управління, зокрема такі:

- точна визначеність часових термінів. Так, реалізація проекту має здійснюватись у чітко визначені терміни, обумовлені між замовником і виконавцями. Тобто необхідно завчасно добре продумати (наприклад, щодо матеріального забезпечення), економічно аргументувати, а заходи, що розроблені, мають бути придатними до виконання із можливістю проведення оцінки їхніх результатів;

- узгодженість із суспільними запитами. Тобто підготовка проекту відбувається згідно із чітко визначеним завданням, має узгоджуватись із встановленими цілями, а також повною мірою задовольняти суспільні потреби. Відтак, розробка самого проекту, його заходів і очікувана результативність повинна мати соціальну важливість згідно із суспільними потребами;

- орієнтація на ефективний розвиток територіальної громади, що полягає в оцінюванні ефективності реалізації проекту з використанням критерію розвитку. Так,

виконання передбачених заходів повинно мати на меті забезпечення чи мотивацію до стабільного розвитку територіальної громади;

– доступність, яка означає, що будь-який проєкт має ґрунтуватись на засадах відкритості до мотивів його виконавців. Відтак, виконання проєкту має відбуватись з метою уникнення корупційних явищ чи виникнення конфлікту інтересів між замовником і виконавцями такого проєкту.

Емпіричний аналіз української національної практики дає змогу констатувати, що проєкти в публічному управлінні в Україні застосовуються в різних формах:

1) державні інвестиційні проєкти. Можуть бути профінансовані як у разі позитивних показників, так і в разі негативних показників проєктів за умови, що це проєкт соціального значення і витрати на проєкт вплинуть на енергоефективність, створення нових робочих місць, нових послуг або покращення їхньої якості тощо;

2) проєкти фінансування міністерств і відомств (власні та на основі конкурсів). Охоплюють проєкти будівництва інфраструктурних об'єктів, реформи певної галузі економіки, запровадження нових продуктів (наприклад, запровадження нової програми у початковій освіті «Нова Українська Школа» або програми забезпечення транспортом закладів освіти «Шкільний автобус»);

3) проєкти державно-приватного партнерства. Надають можливість публічному сектору, що здійснює економічну функцію, залучати приватний сектор для вирішення суспільно значущих та соціально важливих завдань, зокрема із залученням приватних інвестицій;

4) проєкти, що подаються для фінансування міжнародними організаціями, банками. Прикладами таких проєктів можуть бути: кредитування Міжнародним банком реконструкції і розвитку реалізації проєктів для боротьби з COVID-2019, покращення вищої освіти та теплопостачання; кредитування Європейським інвестиційним банком проєктів енергетики, міської інфраструктури, аграрної, транспортної галузі тощо;

5) проєкти громадських бюджетів. Громади активно беруть участь у програмі «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (USAID), «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» (GIZ, Sida), «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SKL) (Sida), «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP) (Фонд «Східна Європа», Фонд «Innovabridge») [14].

Застосування проєктного підходу в сфері публічного управління передбачає конкретне визначення мети, розподіл відповідальності та ресурсного забезпечення, а також планування діяльності з урахуванням наявних ризиків, проведенням безперервного контролю та вчасного реагування на трансформаційні зміни в процесі досягнення завчасно встановленої мети проєкту в межах визначеного бюджетного фінансування. Крім цього, як показує дослідження цієї проблеми, застосування такого підходу дає змогу активізувати соціально-економічний розвиток суспільства загалом через покращення ефективності публічного управління, а також поліпшення інвестиційної привабливості й рівня життєдіяльності суспільства. Під час застосування органами публічного управління проєктного підходу фахівці у цій галузі можуть якомога об'єктивніше проаналізувати основні індикатори діяльності різноорієнтованих

процесів, поліпшити процес контролю за витратами фінансових ресурсів, зменшити рівень ризиків, покращити свою економічну безпеку, а також заохочувати підвищення ефективності ведення інвестиційно-інноваційної діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, на основі проведених наукових пошуків можна дійти висновку, що проєктний підхід має бути найважливішим елементом у системі публічного управління, яке пов'язане з необхідністю досягнення цілей державного розвитку й окремих публічних владних органів, стабільного поліпшення рівня якості їхньої функціональної діяльності та наданих послуг. Тобто використання проєктного підходу у сфері публічного управління має означати систематичне виконання комплексу заходів, що мають однакову мету та конкретний термін виконання і в результаті якої будуть вироблені відповідні суспільно корисні блага. Використання такого підходу дасть змогу покращити економічну діяльність за різними її видами та наростити рівень задоволення суспільних потреб, а також налагодити ефективні взаємозв'язки економічних суб'єктів-учасників виконання проєкту.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні доцільності аналізу результативності впровадження проєктного підходу в управлінні діяльністю органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

Література.

1. Батенко Л. П., Нотевський Є. В. Проєктний менеджмент як важливий управлінський інструмент у діяльності об'єднаних територіальних громад. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e74d6124-ba10-4a3f-bf6e-be2cdc9297f0/content>.
2. Верба В. А., Загородніх О. А. Проєктний аналіз : підруч. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.
3. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Проєктний підхід в механізмі державного управління. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>
4. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 137–148.
5. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
6. Кавтиш О. П., Гончарук А. Р. Проєктний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2011. № 8. С. 25–33.
7. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєв І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проєктами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
8. Старченко Г. Проактивне управління проєктами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 84–91.
9. Зотов О. В. Проєкт, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171>
10. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 178–183.

11. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 137–148.
12. Сивак Т. В., Матюшенко О. В. Застосування проектного підходу у процесі підготовки публічних службовців в Україні. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Syvak/publication/349297501_THE_PROJECT_APPROACH_IN_THE_PROCESS_OF_PUBLIC_SERVANTS_TRAINING_IN_UKRAINE/links/6028f6074585158939a25e29/THE-PROJECT-APPROACH-IN-THE-PROCESS-OF-PUBLIC-SERVANTS-TRAINING-IN-UKRAINE.pdf
13. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Проектний підхід в механізмі державного управління. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>.
14. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. № 24 (52). С. 68–75.

References.

1. Batenko, L. P. & Notevskiy, Ye. V. Proiektnyi menedzhment yak vazhlyvyi upravlinskyi instrument u diialnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Project management as an important management tool in the activities of united territorial communities]. Retrived from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e74d6124-ba10-4a3f-bf6e-be2cdc9297f0/content> [in Ukrainian].
2. Verba, V. A. & Zahorodnikh, O. A. (2010). Proiektnyi analiz [Project management]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
3. Babaiev, V. M. & Torkatiuk, V. I. Proiektnyi pidkhid v mekhanizmi derzhavnoho upravlinnia [Project approach in the mechanism of public administration]. Retrived from <https://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf> [in Ukrainian].
4. Obushna, N. I. (2023). Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: teoretyko-praktychnyi aspekt [Project management in the public sphere: theoretical and practical aspects]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 1 (31), 137-148 [in Ukrainian].
5. Chemerys, A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proiektamy u publichnii sferi: yevropeiskyi vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine]. Kyiv: Sofiiia-A [in Ukrainian].
6. Kavtysh, O. P. & Honcharuk, A. R. (2011). Proiektnyi menedzhment yak efektyvnyi instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii v Ukraini [Project management as an effective tool socio-economic development of territories in Ukraine]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo - Modern problems of the economy and entrepreneurship*, 8, 25-33 [in Ukrainian].
7. Burimenko, Yu. I., Halan, L. V., Lebediev, I. Iu. & Shchurovska, A. Iu. (2017). Upravlinnia proiektamy [Project management]. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova [in Ukrainian].
8. Starchenko, H. (2017). Proaktyvne upravlinnia proiektamy v publichnii sferi [Proactive project management in the public sphere]. *Publichne administruvannia: naukovi doslidzhennia ta rozvytok – Public administration: scientific research and development*, 2, 84-91 [in Ukrainian].
9. Zotov, O. V. (2010). Proekt, upravlinnia proektom: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia [Project, project management: basic concepts, subjects of

-
- public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> [in Ukrainian].
10. Rychkina, L. (2015). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannia proektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad [Trends and prospects of project management application for the development of territorial communities]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 44, 178-183 [in Ukrainian].
 11. Obushna, N. I. (2023). Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: teoretyko-praktychnyi aspekt [Project management in the public sphere: theoretical and practical aspects]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 1 (31), 137-148 [in Ukrainian].
 12. Syvak, T. V. & Matiushenko, O. V. Zastosuvannia proektnoho pidkhodu u protsesi pidhotovky publichnykh sluzhbovtziv v Ukraini [Application of the project approach in the process of training public servants in Ukraine]. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Syvak/publication/349297501_THE_PROJECT_APPROACH_IN_THE_PROCESSOF_PUBLIC_SERVANTS_TRAINING_IN_UKRAINE/links/6028f6074585158939a25e29/THE-PROJECT-APPROACH-IN-THE-PROCESS-OF-PUBLIC-SERVANTS-TRAINING-IN-UKRAINE.pdf [in Ukrainian].
 13. Babaiev, V. M. & Torkatiuk, V. I. Proektnyi pidkhid v mekhanizmi derzhavnoho upravlinnia [Project approach in the mechanism of public administration]. Retrieved from <https://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf> [in Ukrainian].
 14. Shulyk, Yu. V. (2022). Zastosuvannia proektnoho menedzhmentu u publichnomu upravlinni v Ukraini [Application of project management in public administration in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia” – Scientific notes of the National University “Ostroh Academy”*, 24(52), 68-75 [in Ukrainian].

Статтю отримано 03 травня 2024 р.
Article received May 3, 2024.