

DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.11-11](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.11-11)  
УДК 352/354:005.8:005.591.6

**Лаврук Н. А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління,  
менеджменту та інклюзивної економіки,  
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-8460>

**Бачинська О. М.**

кандидат економічних наук,  
завідувачка кафедри публічного управління,  
менеджменту та інклюзивної економіки,  
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6994-469X>

## ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

*У статті досліджується роль проєктного підходу як сучасного інструменту модернізації державної служби та публічного адміністрування. Основна увага приділяється теоретичним засадам проєктного менеджменту, його інтеграції у практику публічного управління та аналізу інноваційних методів, що застосовуються для реалізації реформ, цифрових трансформацій і соціальних програм. У роботі розглядаються приклади використання гнучких методологій (Agile, Scrum), електронних систем управління проєктами, а також інструментів залучення громадськості через цифрові платформи. Проєктний менеджмент у публічному секторі є не лише технічним інструментом, а й стратегічною парадигмою, яка забезпечує прозорість, підзвітність та орієнтацію на результат. Стаття окреслює стратегічні орієнтири розвитку проєктного менеджменту: формування компетентностей державних службовців, інституціоналізацію проєктного підходу як складової державної політики, розвиток цифрових інструментів моніторингу та оцінки ефективності, а також орієнтацію на інновації та сталий розвиток.*

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, публічне управління, державна служба, адміністрування, інноваційні практики, стратегічні орієнтири, цифрова трансформація, управління змінами, ефективність, прозорість.

**Natalia Lavruk, Olena Bachynska**

ERIHE “Kamianets-Podilsky State Institute”

## PROJECT MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC GOVERNANCE: INNOVATIVE PRACTICES AND STRATEGIC GUIDELINES

*This article provides comprehensive research of the role and significance of the project-based approach as a pivotal instrument for modernizing civil service institutions and transforming the public administration system amidst global challenges. The author devotes considerable attention to reimagining the theoretical foundations of project management, positioning it not merely as a set of technical tools but as a holistic management philosophy. The paper explores the mechanisms for integrating project methodologies into everyday public administration practices and conducts a thorough analysis of innovative approaches that serve as the foundation for implementing large-scale state reforms, digital transformation processes, and complex social programs. Particular emphasis is placed on the adaptation and implementation of agile management methodologies, specifically Agile and Scrum, within traditionally hierarchical public sector structures. The research examines the application of specialized Project Management Information Systems, which facilitate the automation of management processes and enhance the efficiency of decision-making. Concurrently, the article analyzes e-democracy tools that ensure broad public engagement in project development and monitoring via specialized digital platforms. Project management in the public sphere emerges as a new strategic paradigm that fundamentally reshapes the principles of interaction between the state and society, ensuring high levels of transparency, accountability, and a clear orientation toward ultimate socially significant outcomes. The article scientifically substantiates and outlines key strategic benchmarks for the further development of project-oriented management. These include: forming and developing specific project competencies among a new generation of public officials; the regulatory consolidation of project management as an integral component of public policy formulation and implementation; the introduction of intelligent real-time monitoring and performance evaluation systems (KPIs); focusing project activities on achieving sustainable development goals and supporting social innovations. It is concluded that the*

*implementation of these benchmarks will facilitate the creation of a flexible and adaptive public administration system capable of responding effectively to the dynamic changes of the external environment.*

**Keywords:** *project management, public governance, civil service, public administration, innovative practices, strategic benchmarks, digital transformation, change management, efficiency, transparency.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Сучасне публічне управління перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровою революцією та зростанням суспільних очікувань щодо прозорості та ефективності діяльності державних інституцій. Традиційні адміністративні методи управління дедалі частіше виявляються недостатніми для вирішення комплексних завдань, що потребують міжвідомчої координації, гнучкості та орієнтації на результат. У цьому контексті проєктний менеджмент постає як інноваційний інструмент, здатний забезпечити системність, стратегічність та результативність управлінських процесів.

Проблема полягає у тому, що вітчизняна практика публічного адміністрування ще не повною мірою інтегрувала проєктний підхід у свою діяльність [1]. Наявні спроби його застосування часто залишаються фрагментарними, не мають належної інституціоналізації та не супроводжуються формуванням відповідних компетентностей у державних службовців. Водночас міжнародний досвід демонструє, що саме проєктний менеджмент може стати ключовим ресурсом для реалізації стратегічних реформ, цифрових трансформацій та соціально-економічних програм [9].

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю пошуку нових управлінських моделей, які поєднують інноваційні практики, цифрові інструменти та стратегічні орієнтири розвитку. Це потребує систематизації теоретичних підходів, аналізу сучасних практик та розробки моделей інтеграції проєктного менеджменту у публічне управління, що відповідають викликам інформаційного суспільства та забезпечують сталий розвиток державної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань сутності, проблематики та перспектив розвитку проєктного менеджменту в сфері публічного управління висвітлюється у працях таких вітчизняних науковців, як Безверхнюк Т.М., Богуцький С., Котова Н.О., Попов С.А., Обушна Н.І., Шулик Ю.В. та ін. [2, 3, 4].

Заслуговують на увагу роботи зарубіжних науковців, у яких визначаються особливості розвитку проєктного менеджменту в публічному секторі, досліджуються детермінанти, що забезпечують основу для прийняття проєктних рішень, моделюються процеси управління проєктами, визначаються критерії успіху проєктних дій тощо. Зокрема, серед інших можна відзначити праці Годенхельма С.,

Лундина Р.А., Съєблома С., Керцнера Х., Пеллс Д., Гасика С., Квака Ю.Х., Лю М., Патанакула П., Цви- каеля О. [10, 11, 12, 13, 14].

Праці зазначених дослідників збагатили теоретичні засади проєктного менеджменту публічної сфери. Однак, динамізм його розвитку та сучасні виклики зумовлюють необхідність розширення досліджень у цьому напрямку. Це спонукає до пошуку нових поглядів на існуючі тенденції через застосування альтернативних методологічних підходів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є комплексне дослідження ролі та значення проєктного менеджменту в системі публічного управління як інноваційного інструменту модернізації державної служби та адміністрування. У роботі передбачається розкрити теоретичні засади проєктного підходу, визначити його ключові принципи та особливості інтеграції у практику публічного управління.

Цілі статті полягають у тому, щоб проаналізувати сучасні інноваційні практики застосування проєктного менеджменту в державних інституціях, окреслити проблеми та виклики, що виникають у процесі його впровадження, а також визначити стратегічні орієнтири розвитку цього підходу в умовах цифрової трансформації та глобальних суспільних змін.

Особлива увага приділяється формуванню компетентностей державних службовців у сфері управління проєктами, інституціоналізації проєктного менеджменту як складової державної політики, а також пошуку ефективних моделей інтеграції інноваційних практик у систему публічного адміністрування.

Завданням статті є обґрунтування проєктного менеджменту як стратегічного ресурсу, що забезпечує прозорість, результативність та демократичність управлінських процесів, сприяє підвищенню довіри громадян до влади та формуванню нової культури публічного управління, орієнтованої на інновації та сталий розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проєктний менеджмент у системі публічного управління розглядається як інноваційний інструмент, що поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів та орієнтацію на результат. Його застосування у державному секторі набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, глобальних викликів та зростання суспільних очікувань щодо прозорості та підзвітності влади. Водночас проєктний підхід дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, а й створювати нову культуру взаємодії між державними інституціями та

громадянами, засновану на відкритості, партнерстві та інноваційності. Саме тому проєктний менеджмент дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити модернізацію публічного управління та підвищити його ефективність у довгостроковій перспективі [1, 9].

У науковій літературі проєктний менеджмент визначається як комплекс методів, інструментів і практик, спрямованих на досягнення чітко окреслених цілей у визначені строки та з оптимальним використанням ресурсів [9]. Його сутність полягає у системному підході до організації діяльності, що включає планування, координацію, моніторинг та оцінку результатів. У приватному секторі проєктний менеджмент давно зарекомендував себе як ефективний механізм управління змінами, проте у сфері публічного управління він набуває додаткового значення, оскільки пов'язаний із реалізацією суспільно важливих завдань, забезпеченням прозорості та підзвітності перед громадянами.

Інтеграція проєктного менеджменту у публічне управління дозволяє вирішувати низку проблем, які традиційні адміністративні методи часто не охоплюють [4]. По-перше, це забезпечення міжвідомчої координації, адже сучасні державні програми потребують узгоджених дій різних органів влади та партнерських структур. По-друге, проєктний підхід сприяє підвищенню ефективності реалізації державних програм, оскільки орієнтується на конкретні результати та вимірювані показники. По-третє, він створює умови для інноваційного розвитку, відкриваючи можливості для впровадження нових технологій, цифрових рішень та сучасних управлінських практик.

Важливою теоретичною передумовою інтеграції проєктного менеджменту є його здатність поєднувати стратегічне бачення з операційною діяльністю. Це означає, що державні інституції можуть не лише формулювати довгострокові цілі, а й забезпечувати їх реалізацію через конкретні проєкти, які мають чіткі етапи, ресурси та механізми контролю. Таким чином, проєктний менеджмент виступає мостом між стратегічними документами та практичною діяльністю органів влади.

У сучасних умовах, коли суспільство очікує від держави швидких і якісних змін, проєктний менеджмент стає не просто інструментом управління, а стратегічним ресурсом. Він дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити довіру громадян до влади та створити нову культуру публічного адміністрування, орієнтовану на результативність, інноваційність та партнерство.

У багатьох країнах світу проєктний менеджмент став ключовим інструментом модернізації державного управління [12]. Його застосування охоплює масштабні програми розвитку інфраструктури, циф-

рові трансформації, соціальні та екологічні ініціативи. На відміну від приватного сектору, де проєкти здебільшого орієнтовані на прибуток, у публічному управлінні вони мають стратегічний і суспільний характер, спрямований на задоволення потреб громадян та забезпечення сталого розвитку.

Перед тим, як перейти до порівняльної таблиці, варто підкреслити, що міжнародний досвід застосування проєктного менеджменту у публічному секторі є надзвичайно різноманітним і багатогранним. Кожна країна адаптує цей інструмент відповідно до власних соціально-економічних умов, стратегічних пріоритетів та рівня цифрової зрілості. Саме тому порівняльний аналіз практик різних регіонів світу дозволяє не лише виявити спільні тенденції, а й окреслити унікальні підходи, які можуть бути корисними для України. Такий аналіз допомагає зрозуміти, як проєктний менеджмент трансформує державні інституції, підвищує їхню ефективність та сприяє формуванню нової культури публічного управління таблиця 1.

Міжнародний досвід показує, що проєктний менеджмент у публічному секторі є універсальним інструментом, який адаптується до різних соціально-економічних умов. Його ефективність залежить від рівня інституціоналізації, готовності державних службовців до роботи з сучасними методологіями та здатності інтегрувати інноваційні практики у стратегічні документи. Для України важливо враховувати ці приклади, адаптуючи їх до національних реалій та пріоритетів розвитку, зокрема у сферах цифровізації, регіонального розвитку та соціальних реформ [13].

У багатьох країнах світу проєктний менеджмент став основою для реалізації масштабних реформ та програм. Зокрема, застосування гнучких методологій (Agile, Scrum) у державних інституціях дозволяє швидко адаптуватися до змін, враховувати потреби громадян та забезпечувати прозорість процесів. В Україні проєктний підхід активно використовується у сферах цифровізації державних послуг, розвитку територіальних громад та впровадження освітніх і соціальних програм [13].

У багатьох країнах світу проєктний менеджмент став не просто інструментом управління, а основою для реалізації масштабних реформ та програм. Його використання дозволяє державним інституціям діяти більш гнучко, швидко реагувати на зміни та забезпечувати прозорість процесів.

Застосування Agile та Scrum у публічному управлінні відкриває нові можливості для держави:

– Адаптивність: урядові структури можуть оперативніше змінювати пріоритети відповідно до потреб суспільства.

– Орієнтація на громадян: регулярний зворотний зв'язок дозволяє враховувати реальні запити та очікування людей.

**Порівняльний аналіз міжнародних практик проєктного менеджменту у публічному секторі**

Регіон / Країни	Основні сфери застосування	Ключові особливості	Результати / Ефекти
Європейський Союз (Іспанія, Португалія, Німеччина)	Регіональний розвиток, «smart city», цифровізація послуг	Використання цифрових платформ, інтеграція інноваційних технологій, партнерство з громадськістю	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів, покращення якості життя громадян
США та Канада	Охорона здоров'я, екологічні програми, цифрові державні послуги	Інтеграція проєктного менеджменту у стратегічне планування, прозорість через електронні системи	Зростання довіри громадян, підзвітність влади, швидка адаптація до змін
Азія (Казахстан, Сінгапур, Південна Корея)	Інфраструктура, освіта, цифрова економіка	Використання Agile та Scrum у державних інституціях, акцент на інноваціях	Модернізація державних програм, розвиток цифрової економіки, підвищення конкурентоспроможності
Африка (Південна Африка, Кенія)	Транспорт, енергетика, соціальні програми	Орієнтація на масштабні інфраструктурні проєкти, міжнародне партнерство	Розвиток базової інфраструктури, покращення доступу до послуг, стимулювання економічного зростання

– Прозорість: відкриті процеси та чіткі етапи реалізації проєктів формують довіру до влади.

В Україні проєктний підхід поступово перетворюється на ключовий інструмент розвитку державних інституцій та місцевого самоврядування. Його застосування особливо помітне у сфері цифровізації, де створення платформи «Дія» стало символом нової управлінської культури, орієнтованої на швидкість, прозорість і зручність для громадян. У територіальних громадах проєктний менеджмент

використовується для планування та реалізації інфраструктурних і соціальних ініціатив, що дозволяє залучати мешканців до прийняття рішень та формувати відчуття спільної відповідальності. В освітній та соціальній політиці Agile- та Scrum-практики допомагають швидко адаптувати програми до актуальних викликів, забезпечуючи ефективність і результативність державних реформ Рис.1.

Проєктний менеджмент перестав бути лише технікою організації роботи чи набором інструментів.

**Цифровізація державних послуг**

- Найяскравішим прикладом є застосунок «Дія», який став символом цифрової трансформації.
- Agile-команди Міністерства цифрової трансформації працюють у коротких спринтах, що дозволяє швидко запускати нові сервіси: електронні паспорти, реєстрацію бізнесу, соціальні виплати.
- Прозорість забезпечується через відкриті дані та інтерактивні панелі, де громадяни можуть бачити прогрес.

**Розвиток територіальних громад**

- - Scrum-підхід використовується для планування та реалізації інфраструктурних проєктів: ремонту доріг, освітлення вулиць, благоустрою.
- - Громадяни залучаються до процесу через онлайн-опитування та громадські бюджети, що створює відчуття спільної відповідальності.
- - Це формує нову культуру управління на місцевому рівні — прозору, відкрити та орієнтовану на результат.

**Освітні та соціальні програми**

- Міністерство освіти та науки застосовує Agile для створення цифрових платформ дистанційного навчання.
- Соціальні ініціативи, зокрема підтримка внутрішньо переміщених осіб, реалізуються через гнучкі команди, які швидко реагують на зміну потреб.
- Використання Kanban-дошок у державних установах допомагає відстежувати прогрес і уникати бюрократичних затримок.

**Рис.1. Інтеграція проєктного підходу у ключові сфери розвитку України**

У сучасних умовах він трансформувався у цілісну управлінську культуру, яка визначає стиль мислення та дій державних інституцій Рис. 2.

Для України проєктний менеджмент у публічному управлінні є не просто інструментом організації роботи, а стратегічним орієнтиром у період масштабних трансформацій. Саме він дозволяє державі діяти швидко, прозоро та результативно, що особливо важливо в умовах реформ, цифровізації та відновлення після кризових викликів. Пропонуються,

для реалізації в майбутніх періодах, стратегічні орієнтири проєктного менеджменту (Рис. 3).

Таким чином, актуальність проєктного менеджменту для України полягає у його здатності перетворювати державу на сучасну, гнучку та орієнтовану на громадян систему управління. Це означає, що управлінські процеси стають більш динамічними, здатними швидко реагувати на кризові ситуації та водночас забезпечувати стабільність у реалізації стратегічних програм. Завдяки проєктному підходу



Рис. 2. Основні засади нової культури проєктного менеджменту



Рис. 3. Пропоновані стратегічні орієнтири проєктного менеджменту

держава отримує інструменти для ефективної цифровізації, розвитку територіальних громад та модернізації освітніх і соціальних політик. У результаті формується нова управлінська культура, де прозорість, відкритість і залучення громадян стають не деклараціями, а реальними практиками, що підвищують довіру суспільства та визначають стратегічні орієнтири розвитку країни.

Ефективне застосування проєктного менеджменту в системі публічного управління потребує чітко визначених методичних засад, що забезпечують узгодженість дій, прозорість процесів та орієнтацію на результат [7]. Для цього доцільно запропонувати комплексний інструментарій, який включає модель впровадження проєктного менеджменту у державних установах, матрицю оцінки ефективності проєктів та алгоритм інтеграції проєктного підходу у стратегічні документи. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати управлінські процеси, а й створити основу для об'єктивного контролю та коригування державних програм відповідно до суспільних потреб.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління засвідчують необхідність переходу від фрагментарних та адміністративно-орієнтованих методів до системних і результативних підходів. У цьому контексті проєктний менеджмент виступає ефективним інструментом, здатним забезпечити узгодженість стратегічних цілей із практичними діями органів влади. Одним із ключових механізмів його реалізації є створення проєктних офісів, які виконують функції методичної, координаційної та аналітичної підтримки державних програм і стратегій.

Мета запропонованої моделі полягає у забезпеченні системного впровадження проєктного менедж-

менту в діяльність органів влади, підвищенні ефективності реалізації державних програм та стратегій, а також у посиленні прозорості управлінських процесів і залученні громадян до прийняття рішень Рис. 4.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління засвідчують необхідність переходу від фрагментарних та адміністративно-орієнтованих методів до системних і результативних підходів. У цьому контексті проєктний менеджмент виступає ефективним інструментом, здатним забезпечити узгодженість стратегічних цілей із практичними діями органів влади. Одним із ключових механізмів його реалізації є створення проєктних офісів, які виконують функції методичної, координаційної та аналітичної підтримки державних програм і стратегій.

Запропонована модель передбачає забезпечення системного впровадження проєктного менеджменту в діяльність органів влади, підвищенні ефективності реалізації державних програм та стратегій, а також у посиленні прозорості управлінських процесів і залученні громадян до прийняття рішень.

**Висновки.** Дослідження показує, що проєктний менеджмент у публічному управлінні вже давно перестав бути лише технічним інструментом організації роботи. Він трансформувався у нову управлінську парадигму, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку держави та формує сучасну культуру управління.

По-перше, застосування гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) забезпечує адаптивність державних інституцій, дозволяючи швидко реагувати на кризові виклики та змінювати пріоритети відповідно до потреб суспільства. Це особливо актуально для України в умовах війни, реформ та цифрової трансформації.



Рис. 4. Практична модель «Проектний офіс у публічному управлінні»

По-друге, проєктний підхід сприяє прозорості та відкритості процесів, що формує довіру громадян до влади. Використання цифрових інструментів для управління проєктами робить результати роботи видимими й зрозумілими, а громадяни отримують можливість брати участь у прийнятті рішень.

По-третє, проєктний менеджмент створює умови для ефективної командної роботи та міжсекторальної співпраці. Залучення бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів дозволяє реалізувати комплексні програми розвитку, що виходять за межі окремих інституцій.

Нарешті, проєктний менеджмент у публічному управлінні стає стратегічним орієнтиром, який визначає майбутнє держави. Він дозволяє не лише реагувати на виклики, а й формувати довгострокові цілі – від цифровізації та модернізації освітньої системи до розвитку територіальних громад і соціальної політики.

Таким чином, проєктний менеджмент у системі публічного управління – це інноваційна практика та стратегічна культура, яка забезпечує гнучкість, прозорість, ефективність і орієнтацію на громадян. Саме він стає фундаментом для побудови сучасної, конкурентоспроможної та демократичної держави.

### Література:

1. Бачинська О. М. Проєктний підхід до стратегічного управління розвитком сільських територій. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3 (09). С. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.9-1](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-1)
2. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
3. Ключан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 160–169.
4. Ключан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152.
5. Копитко О. О. Управління проєктами як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 142–146.
6. Молоканова В. М., Шевцов І. В. Дослідження синергетичного ефекту командної роботи в інноваційних проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012. № 3 (43). С. 67–71.
7. Сидоренко Н.С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. URL: <https://surf.li/kdhno1>
8. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління проєктами в публічній сфері: методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55), ч. 1. С. 230–236.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square, PA, USA : Project Management Institute, 2021. 250 p.
10. Crawford L., Helm J. Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*. 2009. Vol. 40 (1). P. 73–87.
11. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A. Project Management and Sustainable Development Principles. Newtown Square, PA, USA : Project Management Institute, 2013. 187 p.
12. Garfora S. Project Management in the Public Sector: A Strategic Tool for a Country's Progress. *PM World Journal*. 2015. Vol. IV, Iss. V.
13. Müller R., Klein G. The COVID-19 Pandemic and Project Management Research. *Project Management Journal*. 2020. Vol. 51 (6). P. 579–581.
14. Wirrick D. W. Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, 2009. 271 p.

### References:

1. Bachynska, O. M. (2025). Proiektnyi pidkhyd do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom silskykh terytorii [Project approach to strategic management of rural areas development]. *Inklusyivna ekonomika* [Inclusive Economics], Vol. 3 (09), pp. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.9-1](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-1) (in Ukrainian)
2. Bezverkhnuk, T. M., Kotova, N. O., & Popov, S. A. (2011). *Upravlinnia proektamy v publichnii sferi: navch. posib*. [Project management in the public sphere: a textbook]. ORIDU NADU (in Ukrainian).
3. Klochan, V. V., & Petriv, I. M. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh: instrumenty, vyklyky ta perspektyvy transformatsii [Digitalization of public administration in territorial communities: tools, challenges and transformation prospects]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], Vol. 2(281/2), pp. 160–169. (in Ukrainian)
4. Klochan, V. V., & Podmazko, O. M. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady investytsiinoho rozvytku terytorialnykh hromad u pislakrizovii ekonomitsi [Organizational and economic bases of investment development of territorial communities in the post-crisis economy]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], Vol. 2(282/2), pp. 142–152. (in Ukrainian)

5. Kopytko, O. O. (2020). Upravlinnia proektamy yak efektyvnyi instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii v Ukraini [Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], Vol. 13-14, pp. 142–146. (in Ukrainian)
6. Molokanova, V. M., & Shevtsov, I. V. (2012). Doslidzhennia synerhetychnoho efektu komandnoi roboty v innovatsiinykh proektakh [Research of the synergistic effect of teamwork in innovation projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva* [Project Management and Development of Production], Vol. 3 (43), pp. 67–71. (in Ukrainian)
7. Sydorenko, N. S. (2022). Proiektne upravlinnia v orhanakh publichnoi vlady: zarubizhnyi dosvid [Project management in public authorities: foreign experience]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia* [Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration], Vol. 4. URL: <https://surl.li/kdhnol> (in Ukrainian)
8. Fedorchak, O. V. (2018). Innovatsiini instrumenty upravlinnia proektamy v publichnii sferi: metodolohichni aspekty [Innovative tools for project management in the public sphere: methodological aspects]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Efficiency of Public Administration], Vol. 2(55), pp. 230–236. (in Ukrainian)
9. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
10. Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, Vol. 40 (1), pp.73–87.
11. Gareis, R., Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2013). Project management and sustainable development principles. Project Management Institute.
12. Garfora, S. (2015). Project management in the public sector: A strategic tool for a country's progress. *PM World Journal*, Vol. IV, Iss. V.
13. Müller, R., & Klein, G. (2020). The COVID-19 pandemic and project management research. *Project Management Journal*, Vol. 51 (6), 579–581.
14. Wirick, D. W. (2009). Public-sector project management: Meeting the challenges and achieving results. John Wiley & Sons.

Дата надходження статті: 03.02.2026

Дата прийняття статті: 22.02.2026

Дата публікації статті: 13.03.2026