

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>

УДК 352+354:005.1: 658

Є. О. Архипова,

*к. філос. н., доцент, доцент кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України*

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>

Д. В. Гомон,

магістрант кафедри теорії та практики управління,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2327-4332>

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ

Ye. Arkhyrova,

*PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of Theory and Practice
of Management, National Technical University of Ukraine*

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

D. Homon,

*Master's student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine*

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION: CURRENT STATE AND TRENDS

В умовах глобалізації та швидких соціально-економічних змін традиційні моделі управління виявляються недостатньо ефективними, що підкреслює важливість впровадження нових управлінських механізмів. Проектний підхід, який дозволяє забезпечити гнучкість, ефективність та орієнтацію на результат, стає ключовим елементом у запровадженні стратегічних змін, реалізації державних програм та наданні публічних послуг. Він підвищує якість публічного управління та адміністрування, надаючи можливість адаптуватися до викликів сучасності і забезпечити швидку реакцію на запити суспільства.

У статті проаналізовано сучасний стан та тенденції застосування проектного підходу у сфері публічного управління та адміністрування. Зміни в підходах до управління проектами та державного управління, відображають прагнення суспільства до більшої прозорості, інклюзивності та сталого розвитку, створюючи умови для впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні.

In the modern context of globalization and dynamic changes occurring in the socio-economic sphere, the issue of implementing a project-based approach in public administration has become particularly relevant. Traditional management models often do not meet the challenges of the present, which necessitates the adaptation and updating of public institutions' methods of operation. The purpose of this article is to analyze the current state and trends in the implementation of the project-based approach in public administration and governance. It is demonstrated that the project-based approach is a management methodology that ensures the planning, organization, monitoring, and control of tasks within clearly defined parameters, such as time, resources, and final goals. It allows for flexibility, efficiency, and result-oriented focus, becoming a key element in the implementation of strategic changes, the execution of government programs, and the provision of public services. The project-based approach serves as the main tool for achieving set goals and fulfilling new tasks aimed at

improving the efficiency of service-oriented public administration. It ensures the quality of public administration and governance, providing the opportunity to adapt to modern challenges and respond quickly to societal demands.

It is shown that one of the key modern trends in project management is the transition from traditional project methods to flexible project methodologies or project cycle management models. It is proven that the application of flexible approaches to project management, particularly Agile methodology, is an integral component of the digitalization of public institutions abroad.

It is also demonstrated that changes in approaches to managing public entities and state governance reflect societal progress towards greater transparency, inclusiveness, and sustainable development, creating conditions for the introduction of innovative solutions in public administration.

Ключові слова: *проектний підхід, публічне управління, управління проектами, проект, управління якістю, Agile технології, публічні послуги.*

Keywords: *project approach, public administration, project management, project, quality management, Agile-technology, public services.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін, що відбуваються у соціально-економічній сфері, питання впровадження проектного підходу в публічному управлінні набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління часто не відповідають викликам сучасності, що обумовлює необхідність адаптації та оновлення методів роботи публічних органів. Проектний підхід дозволяє впровадити нові механізми управління, які можуть підвищити ефективність реалізації державних програм та проектів, забезпечити більш гнучку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі та покращити якість надання публічних послуг. Проте, незважаючи на численні переваги, впровадження проектного підходу в публічному управлінні стикається з рядом проблем. Таким чином, постає необхідність у всебічному аналізі сучасного стану впровадження проектного

підходу в публічному управлінні та вивченні тенденцій його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей застосування проектного підходу до сфери публічного управління набуває все більшої популярності серед українських і міжнародних науковців. Зокрема, роботи К.Є. Бабенка, С. Богуського, П.П. Микитюка та Л.В. Ричкіної зосереджуються на різних аспектах впровадження проектного менеджменту в державному секторі [1, 2, 10, 12]. Ряд дослідників акцентують увагу на методологічних аспектах реалізації проектного підходу, зокрема, на адаптації нових методів і технологій для досягнення гнучкості та інноваційності, збільшенні ефективності публічного управління. Так, М. Максимова [8] підкреслює важливість принципів Agile в публічному управлінні, що дозволяє інтегрувати сучасні прогресивні практики та забезпечити високу якість надання електронних публічних послуг. Водночас, окремі автори аналізують виклики впровадження проектного підходу, зокрема, Л. Ричкіна [12] наголошує на недостатній підготовленості кадрів та нестачі ресурсів для якісної реалізації проектів. Це підкреслює необхідність подальших наукових розвідок щодо теорії і практики використання проектного підходу в публічному управлінні.

Метою статті є аналіз сучасного стану та тенденцій впровадження проектного підходу в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасних викликів і динамічних змін, які постають перед системою публічного управління, впровадження інноваційних підходів стає критично необхідним. Одним з таких підходів є проектний, що дозволяє ефективніше планувати, організовувати та реалізовувати управлінські завдання, забезпечуючи досягнення цілей в умовах обмежених ресурсів та мінливих зовнішніх умов.

Проектний підхід є методологією управління, що забезпечує структуроване планування, організацію, моніторинг і контроль виконання завдань у рамках чітко визначених параметрів, таких як час, ресурси та кінцеві цілі. Його впровадження дозволяє досягати високої результативності

у вирішенні складних управлінських завдань, адаптуючи процеси до мінливих умов середовища. У сучасній науці проєктний підхід розглядається як один із провідних інструментів управління економічними процесами на регіональному рівні. Зокрема, він сприяє подоланню локальних проблем та створює умови для комплексного реформування економічних систем [1].

За період свого розвитку проєктний підхід еволюціонував у розширену концепцію проєктного менеджменту, яка включає в себе не лише управління окремими проєктами, але й стратегічне планування та інтеграцію проєктів у загальну діяльність організацій. Зокрема, П. Ворона зазначає, що основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, що здійснюється за відпрацьованими правилами в межах бюджету і часових обмежень [3].

Розгляд поняття «проєкт» варто розпочати з визначень, запропонованих у науковій літературі. В. Галушка описує проєкт як завдання з чітко встановленими вихідними даними та цілями, що визначають спосіб його виконання [4]. П. Микитюк трактує проєкт як цілеспрямовану, обмежену в часі послідовність дій, зазвичай одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних [10]. О. Зотов визначає проєкт як завдання, яке спрямоване на досягнення унікального результату в межах встановленого терміну та за умови обмеженості ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо) [6]. Л. Ричкіна підкреслює, що проєкт являє собою комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями і термінами, що спрямовані на зміну об'єкта управління для ефективного вирішення завдань і досягнення цілей у встановлений період [12].

Як бачимо, у спеціалізованій літературі можна знайти різні тлумачення терміну «проєкт», а також похідних від нього термінів на кшталт «проєктна діяльність» чи «управління проєктами». Ці поняття властиві різним предметним сферам, кожна з яких має свою специфіку, чим, власне, і пояснюються розбіжності у їх визначенні, наприклад, в джерелах з

архітектури, юриспруденції, менеджменту, публічного управління чи соціального інжинірингу.

Незважаючи на те, що у численних наукових дослідженнях поняття «проект» має різні трактування, всі ці визначення мають низку спільних рис:

- проекту притаманна наявність чітко визначених цілей, які досягаються шляхом одночасного виконання технічних, економічних, фінансових, організаційних та інших вимог;
- успішна реалізація проекту передбачає налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків між операціями, завданнями та ресурсами, що потребує високого рівня координації;
- проект має конкретні часові рамки, що включають визначений початок і завершення;
- виконання проекту здійснюється в умовах обмеженості ресурсів;
- проект завжди реалізується в унікальних умовах, які вимагають індивідуального підходу до кожного випадку [4].

Проектне управління в публічному секторі виступає як сучасний та ефективний інструмент, що дозволяє консолідувати зусилля публічних установ, бізнесу, органів місцевого самоврядування та громадських організацій для вирішення стратегічно важливих питань соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому. Його ефективність особливо проявляється в умовах переходу економіки до інформаційно-знаннєвої моделі, де проектний підхід стає невід'ємною складовою розробки та реалізації державної політики. Враховуючи обмеженість ресурсів та інших викликів початку XXI століття, проектне управління демонструє свою здатність адаптуватися та сприяти досягненню оптимальних результатів [2].

Дослідження Т. Маматової та О. Чикаренко показали, що використання методології бізнес-планування у процесі розробки та управління проектами місцевого розвитку підвищує якість стратегічного планування, дозволяє досягти більшої скоординованості та забезпечити ефективне використання

обмежених ресурсів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня управлінської спроможності на місцевому рівні та на рівні держави [9].

О. Подольська та В. Краля зазначають, що використання цієї методології дозволило значно активізувати проведення реформ у системі місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Вони підкреслюють, що проєктний підхід є потужним інструментом у процесі реформування системи надання адміністративних послуг, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень та створенню прозорих умов для реалізації державної політики [11].

Однією з ключових переваг проєктного підходу, які роблять його особливо ефективним інструментом у публічному управлінні, є його чітка методологічна база, яка охоплює всі стадії проєкту: ініціацію, планування, розробку, реалізацію та тестування, моніторинг і завершення проєкту. Завдяки такій структурі, цей підхід забезпечує систематичне та ефективне використання фінансових ресурсів у чітко визначені часові рамки, дозволяючи досягати конкретних цілей соціально-економічного розвитку [14].

Цю точку зору підкріплює Т. Іванова, наголошуючи, що проєктний підхід має великий потенціал при реалізації стратегічних пріоритетів муніципального розвитку в Україні, що вимагає нових підходів до управління у контексті європейської інтеграції. Іванова підкреслює, що цей підхід виступає основним інструментом досягнення поставлених цілей та реалізації нових завдань, спрямованих на підвищення ефективності сервісно-орієнтованого публічного управління [7].

В умовах євроінтеграції України, актуальність проєктного підходу стає ще більш актуальним, оскільки він дозволяє адаптувати державні та муніципальні стратегії до міжнародних стандартів, забезпечуючи прозорість, підзвітність та результативність у процесі реформування публічного управління. Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень підкреслюють, що впровадження проєктних підходів у систему публічного

управління сприяє підвищенню пріоритетності стратегічних інтересів суспільства над тимчасовими політичними потребами [13], що в свою чергу дає можливість оптимально розподіляти зусилля та ресурси, фокусуючи їх на вирішенні конкретних функціональних завдань. Таким чином, проєктний підхід виконує роль інструменту довгострокового планування, здатного сприяти комплексному розвитку соціально-економічної системи країни.

За рахунок чіткої структури та орієнтації на стратегічні цілі, проєктний підхід здатний подолати недоліки традиційних інструментів управління, які переважно ефективні для вирішення лише поточних завдань, але часто втрачають дієвість при роботі зі стратегічними викликами. У такому контексті подальше впровадження проєктного підходу в Україні слід розглядати як пріоритетний методологічний інструмент, який не лише оптимізує процеси управління, але й створює підґрунтя для системної модернізації ключових аспектів суспільного життя [13].

Управління проєктами на разі набуло статусу універсального інструменту, який активно використовується в публічному управлінні по всьому світу. Такі країни, як США, Німеччина, Японія та Франція, демонструють приклади ефективної інтеграції проєктних підходів у свої адміністративні процеси, що позитивно впливає на управління державними ресурсами та реалізацію соціально важливих ініціатив.

У Сполучених Штатах, наприклад, програмне забезпечення для управління проєктами стало невід'ємною складовою інструментарію публічних службовців. Воно використовується не лише для реалізації великих проєктів, які вимагають координації багатьох процесів, але й для виконання повсякденних управлінських завдань. Це дозволяє підвищити ефективність роботи публічних установ, забезпечити систематизацію процесів та полегшити моніторинг виконання завдань. Таке програмне забезпечення також сприяє кращій комунікації між різними відомствами, що є важливим аспектом для успішної реалізації державної політики та досягнення стратегічних цілей [5]. Німеччина, Японія та Франція також

активно впроваджують подібні методи управління проектами, адаптуючи їх до своїх специфічних умов та потреб. Це дозволяє їм не тільки підвищувати якість управлінських процесів, але й відповідати на виклики сучасного світу, де необхідність у гнучкості та швидкості реагування стає все більш важливою.

Однією з ключових тенденцій сучасності у сфері управління проектами є перехід від традиційних проектних методів до гнучкої проектно-методології або моделі управління проектним циклом. Методологія управління проектами, що базується на інтегрованих та логіко-структурних підходах, дозволяє більш системно підходити до планування та реалізації проектів. На відміну від класичних методологій, які добре працювали в проектах, де цілком прийнятним було чітке планування завдань і жорстка прив'язку до часу їх виконання, сімейство методів гнучкого проектного управління запотребоване у тих видах проектно-діяльності, що передбачають велику кількість складноузгоджуваних підпроектів, кожний з яких сам по собі потребує планування, реалізації, розробки і моніторингу результатів. Ці підпроекти реалізуються здатними до самоорганізації багатофункціональними командами у рамках коротких циклів, кожний з яких є міні-проектом із власною пріоритетністю розробки. Застосування таких підходів більше орієнтоване на споживачів і успішно використовується, зокрема, у центрах надання адміністративних послуг, суттєво підвищуючи ефективність надання адміністративних послуг та рівень задоволеності ними населення.

Застосування гнучких підходів до управління проектами, зокрема Agile-методології, є невід'ємною складовою діджиталізації публічних органів закордоном. Однією з провідних країн у впровадженні концепції Agile в публічному управлінні є Велика Британія, досвід якої демонструє ефективність Agile в процесах цифрової трансформації державних послуг. Концепція Agile використовується Government Digital Service (GDS), центральним органом Великої Британії, що відповідає за цифрові

перетворення та інтеграцію інформаційних технологій у публічний сектор [14]. Основною перевагою цього підходу є постійне врахування зворотного зв'язку від громадян, що сприяє створенню публічних, зокрема електронних послуг, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Agile передбачає створення продуктів з мінімальним набором функцій на початковому етапі, з подальшим розширенням на основі отриманих від користувачів відгуків та зібраної аналітики. Це дозволяє британському уряду оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати безперервне вдосконалення послуг, що, в свою чергу, підвищує довіру громадян до державних інститутів [14].

Найуспішніші рішення в рамках Agile в Британії часто виникають у самоорганізованих командах, які постійно шукають шляхи для підвищення своєї ефективності, що дозволяє їм адаптувати свої методи роботи для досягнення оптимальних результатів у проєктах у сфері публічного управління та надання публічних послуг [17].

Крім того, використання Agile допомагає швидко виявляти та виправляти помилки, що є критично важливим етапом у процесі розробки та впровадження державних послуг. Постійний процес вдосконалення команди, а також їх активна реакція на запити забезпечують високу якість послуг і задоволеність громадян [15]. Це підкреслює позицію Великої Британії як одного з лідерів у сфері цифрової трансформації та надання державних послуг. Таким чином, концепція Agile стала невід'ємною частиною успішної цифрової трансформації у Великій Британії, де її впроваджують для створення гнучких, ефективних та орієнтованих на користувача державних послуг.

У Сполучених Штатах Америки державні органи також дедалі ширше використовують Agile-підходи для управління проєктами, що сприяє підвищенню ефективності та гнучкості у наданні державних послуг. Одним із ключових інструментів цифрової трансформації в США є U.S. Digital Service (Цифрова служба США), яка займається дослідженням передових практик та впровадженням нових підходів у сфері надання цифрових послуг в органах

державного управління. Ця служба розробляє та впроваджує інноваційні рішення, що базуються на концепції Agile, і тісно співпрацює з іншими державними структурами для забезпечення високої якості, гнучкості, оперативності та ефективності у реалізації державних проєктів[8].

Згідно з даними Deloitte, у 2017 році 80% загальнофедеральних ІТ-проєктів у США реалізовувалися з використанням гнучких підходів, що свідчить про високу ефективність і популярність цієї концепції в державному секторі [8].

Австралія також активно впроваджує сучасні технологічні рішення на основі концепції Agile. В рамках загальнонаціональної Стратегії цифрової трансформації (The Digital Transformation Strategy) уряд Австралії залучає висококваліфікованих фахівців до участі в державних проєктах. Це не тільки підвищує міжнародну конкурентоспроможність країни, але й забезпечує ефективну реакцію на виклики сучасного світу. Стратегія передбачає використання сучасних цифрових рішень та проєктного підходу, що забезпечить надання високоякісних публічних послуг і подальший розвиток електронного урядування в Австралії [16].

В Україні, де розвиток органів публічної влади також відбувається активними темпами, інтеграція подібних концепцій може значно підвищити ефективність і якість надання послуг, наближаючи їх до міжнародних стандартів.

У найближчому майбутньому в сфері управління проєктами та публічного управління спостерігатиметься ряд ключових тенденцій, які визначать напрямок розвитку цієї галузі. Уряди продовжать активно інтегрувати сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, з метою підвищення ефективності та прозорості в управлінні. Цифрові платформи забезпечать швидший доступ до публічних послуг і покращать комунікацію з громадянами, дозволяючи їм отримувати необхідну інформацію та послуги в зручний для них спосіб. Гнучкість і адаптивність в управлінні проєктами також займуть центральне місце. Органи публічної

влади все частіше впроваджуватимуть гнучкі методології управління, які дозволять швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та відповідати на нові виклики. Використання Agile-методів стане звичним явищем, що забезпечить швидке досягнення поставлених цілей.

Увага до сталого розвитку зросте, і урядові ініціативи все частіше орієнтуватимуться на екологічну сталість і соціальну відповідальність. Це включатиме проекти, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, розвиток відновлювальних джерел енергії та забезпечення соціальної справедливості, що стане важливою частиною суспільних цілей. Співпраця між різними секторами також посилиться, що призведе до зміцнення партнерств між державними, приватними та неприбутковими організаціями. Такі колаборації сприятимуть ефективнішій реалізації проектів та програм, орієнтованих на досягнення суспільних цілей, де всі учасники зможуть внести свій вклад у розвиток.

Однією з інновацій стане впровадження нових фінансових моделей, таких як соціальні облігації та краудфандинг. Ці механізми дозволять залучати додаткові ресурси для реалізації проектів, що мають соціальний ефект, і створять нові можливості для фінансування ініціатив, які раніше могли б бути недоступними. З огляду на посилення цифровізації, питання забезпечення кібербезпеки також залишатимуться на першому плані. Урядові організації інвестуватимуть у технології та стратегії, спрямовані на захист даних та інформаційних систем, оскільки безпека інформації стане критично важливою в умовах глобалізації та зростаючої кіберзагрози. Ці тенденції вказують на зміни в підходах до управління проектами та державного управління, які спрямовані на забезпечення ефективності, відкритості та відповідальності в роботі урядів та організацій. Вони відображають прагнення суспільства до більшої прозорості, інклюзивності та сталого розвитку, створюючи умови для впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні.

Висновки з проведеного дослідження. Впровадження проєктного підходу в публічному секторі сприяє більш структурованому і системному управлінню, що дозволяє публічним органам краще реагувати на виклики та зміни в суспільстві. Визначено, що проєктний підхід в публічному управлінні дозволяє адаптувати державні та муніципальні стратегії до міжнародних стандартів, забезпечуючи прозорість, підзвітність та результативність у процесі реформування публічного управління, а також сприяє підвищенню якості надання публічних послуг через чітке визначення цілей, моніторинг результатів та розподіл ресурсів між пріоритетними завданнями.

Аналіз прикладів з практики публічного управління в різних країнах показує, що використання гнучких проєктних методологій, зокрема Agile, дозволяє адаптуватися до швидко змінюваного середовища, що є критично важливим для забезпечення стабільності в умовах непередбачуваних криз. Agile-підходи в публічному секторі демонструють високу ефективність в процесах цифровізації публічних послуг, збільшують довіру громадян до органів публічної влади та підвищують якість публічних послуг, зокрема, за рахунок приділення більшої уваги потребам споживачів, швидкого виявлення та виправлення помилок.

Література

1. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проєктний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка.* 2020. Вип. 1. С. 135–140. DOI: 10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140 (дата звернення: 05.10.2024)
2. Богуцький С. Роль проєктного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи.* 2024. Вип. 2 (44). DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157 (дата звернення: 05.10.2024).
3. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проєктами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною

діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія: Педагогічні науки. 2017. Вип. 20. С. 48–53.

4. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. Вип. 7. С. 430-434. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72> (дата звернення: 05.10.2024)

5. Гречка Ю. Є., Нікітенко К. Г., Осіпова Л. Д. Управління проєктами як нова філософія проєктного інноваційного мислення у добу глобалізації та інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2017. Вип. 69. С. 57-63. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/issue/view/6098> (дата звернення: 05.10.2024).

6. 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> (дата звернення: 05.10.2024).

7. Іванова Т. В. Методологія проєктного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82-85. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.82 (дата звернення: 05.10.2024).

8. Максимова М. В. Імплементация принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36 (дата звернення: 05.10.2024)

9. Маматова Т., Чикаренко О. Особливості застосування методології бізнес-планування: від проєктів бізнесу до проєктів місцевого розвитку. *Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 29 листопада 2019 р. / ДРІДУ НАДУ. Дніпро, 2019. С. 372–376*

10. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами. 2021. 416 с.

11. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проєктного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2019. Вип. 200.

С. 256–264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_29 (дата звернення: 05.10.2024)

12. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 178–184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(1)_24) (дата звернення: 05.10.2024)

13. Чернов С. В. Концептуальні засади запровадження проєктного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. Вип. 3 (15). С. 205-217. DOI: 10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217 (дата звернення: 05.10.2024).

14. Чернов С. В. Національні інноваційні проєкти в системі публічного врядування України: Монографія. Київ : Вид-во ВАДНДУ, 2022. 216 с.

15. Якубенко, І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проєктами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017 С. 167-172.

16. Australian Government. Australia's National Blockchain Roadmap. 2023. URL: <https://www.services-exports.gov.au/progress/australias-national-blockchain-roadmap> (дата звернення: 05.10.2024)

17. Government Digital Service. URL: <https://gds.blog.gov.uk/2018/04/26/gov-uk-a-journey-in-scaling-agile/> (дата звернення: 05.10.2024)

References

1. Babienko, K. (2020), "Management of Territorial Economic Development: Project Approach", *Scientific Bulletin of Mukachevo State University, Series: Economics*, vol. 1, pp. 135-140. [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-135-140](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140)

2. Bohutskiy, S. (2024), "The Role of the Project Approach in the Activities of Public Administration Bodies of Territorial Communities: Basic Concepts", *Scientific Perspectives*, vol. 2 (44). DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157.

3. Vorona, P. (2017), “Methodological Features of Managing Innovative Projects in the Context of Training a Manager for Managing Innovative Activities”, *Sources of Pedagogical Mastery*, Series: Pedagogical Sciences, vol. 20, pp. 48-53.

4. Halushka, V. (2020), “Theoretical and Methodological Foundations of Project Management”, *Entrepreneurship, Economy and Law*, vol. 7, pp. 430-434. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

5. Grechka, Yu.Ye., Nikitenko, K.H. and Osipova L.D. (2017), “Project Management as a New Philosophy of Project Innovative Thinking in the Era of Globalization and Information Society”, *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, vol. 6, pp. 57-63, Available at: <http://vestnikzgia.com.ua/issue/view/6098> (Accessed 05 Oct 2024).

6. Zotov, O.V. (2010), “Project, Project Management: Basic Concepts, Subjects of Public Administration”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol 8, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (Accessed 05 Oct 2024).

7. Ivanova, T.V. (2019), “Methodology of the Project Approach to implement the strategic priorities of service-oriented state”, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 82-86. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.82

8. Maksimova, M.V. (2021), “Implementation of Agile Methodology Principles in Public Administration”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36

9. Mamatova, T. and Chikarenko, O. (2019), “Features of Business Planning Methodology Application: From Business Projects to Local Development Projects”, *Innovative Development and Enhancement of the Capabilities of United Territorial Communities: Materials of the Scientific-Practical Conference with International Participation*, DRIIDU NADU, Dnipro, Ukraine, 30 October – 29 November, pp. 372–376.

10. Mykytiuk, P.P., at (2021), *Upravlinnia proiektamy [Project Management]*, Ternopil, Ukraine.

11. Podolskaya, O.V. and Kralya, V.H. (2019), “Using the Project Approach in the Public Sector”, *Bulletin of Kharkiv National Technical University of*

Agriculture named after Peter Vasilenko, no. 200, pp. 256–264. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_29 (Accessed 05 Oct 2024).

12. Rychkina, L.V. (2015), “Trends and Prospects for the Application of Project Management for the Development of Territorial Communities”, *Efficiency of Public Administration*, no. 44(1), pp. 178–184. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(1)_24) (Accessed 05 Oct 2024).

13. Chernov, S.V. (2021), “Conceptual Principles of Implementing the Project Approach in the Public Administration of the Modern State”, *Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, no. 3 (15), pp. 205-217. DOI: 10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217 (Accessed 05 Oct 2024)

14. Chernov, S.V. (2022), *Natsional'ni innovatsijni proiekty v systemi publichnoho vriaduvannia Ukrainy* [National Innovative Projects in the System of Public Governance in Ukraine], Kyiv, Ukraine.

15. Yakubenko, I.M. (2017), “Agile Management as Effective Project Management for Goal-Oriented Teams”, *Economy. Management. Business*, pp. 167-172.

16. Australian Government (2023), “Australia’s National Blockchain Roadmap”. Available at: <https://www.services-exports.gov.au/progress/australias-national-blockchain-roadmap> (Accessed 05 Oct 2024).

17. Government Digital Service. Available at: <https://gds.blog.gov.uk/2018/04/26/gov-uk-a-journey-in-scaling-agile/> (Accessed 05 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2024 р.