

І. І. Кульчицький,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу,
Львівський інститут менеджменту
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6294-7863>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.322

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

I. Kulchytskyi,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management
and International Business, Lviv Institute of Management

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади управління проєктами в умовах євроінтеграції України. Обґрунтовано зростання ролі проєктного підходу як ключового інструменту реалізації соціально-економічних трансформацій, інституційних реформ і програм розвитку. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування понять "проєкт" і "управління проєктами". Систематизовано класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції за ключовими ознаками, що дозволяє обґрунтовано обирати управлінські інструменти залежно від масштабу, сфери реалізації та рівня стандартизації проєктів. Визначено основні напрями адаптації європейських підходів до управління проєктами в українській практиці, зокрема інституційне узгодження, розвиток проєктних компетентностей, орієнтацію на результат і сталість, використання гнучких методологій та посилення ролі стейкхолдерів. Зроблено висновок, що адаптація європейських стандартів управління проєктами є необхідною передумовою підвищення ефективності проєктної діяльності та поглиблення інтеграції України до європейського управлінського простору.

The article examines the features of project management in the context of European integration and their role in ensuring effective socio-economic transformations in Ukraine. The study substantiates that in the conditions of Ukraine's European integration course, the project approach is becoming a key management mechanism for the implementation of structural reforms, modernization of public administration, regional development initiatives and programs funded by the European Union and international donors. The article analyzes the evolution of scientific interpretations of the concepts of "project" and "project management", highlights their transformation from narrowly applicable planning tools into a comprehensive management paradigm focused on results, transparency, accountability and sustainable development. Special attention is paid to the analysis of international standards and project management methodologies widely used in European practice, in particular their relevance for managing development projects in conditions of institutional changes and high environmental uncertainty. The paper systematizes approaches to classifying project management by process structure, methodological orientation, scale and complexity, industry orientation, level of standardization, managerial decision-making, and result orientation. Such a classification allows for a more informed choice of management tools and methods depending on the type and objectives of projects implemented within the framework of European integration.

The article identifies key problems that Ukrainian organizations face when applying European approaches to project management. The research identifies priority areas for adapting European project management practices to the Ukrainian context, namely: institutional alignment with international standards, development of a competency-based approach to project management, strengthening result—and impact-oriented evaluation, application of flexible and hybrid management methodologies, and active participation of stakeholders throughout the project life cycle. The results of the study confirm that effective adaptation of European approaches to project management is a necessary condition for increasing the effectiveness of development projects, improving institutional capacity, ensuring the rational use of international assistance, and deepening Ukraine's integration into the European administrative and economic space.

Ключові слова: управління проєктами, євроінтеграція, класифікація управління проєктами, адаптація.
Key words: project management, European integration, project management classification, adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Євроінтеграційний курс України супроводжується масштабними трансформаціями у сфері державного управління, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та інституційного відновлення, що обумовлює зростання ролі проєктного підходу як ключового механізму реалізації стратегічних змін. Саме через проєкти відбувається впровадження реформ, освоєння коштів міжнародної технічної допомоги, реалізація програм Європейського Союзу та досягнення цілей сталого розвитку. Водночас ефективність цих процесів значною мірою залежить від спроможності українських організацій застосовувати сучасні підходи до управління проєктами, узгоджені з європейськими стандартами.

Незважаючи на наявність значного теоретичного доробку у сфері проєктного менеджменту та поширення міжнародних стандартів управління проєктами, в українській практиці зберігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарним впровадженням проєктного підходу, недостатньою адаптацією європейських методологій до національного інституційного середовища, обмеженим рівнем проєктних компетенцій та недостатньою орієнтацією на результат і сталість проєктів розвитку. Це призводить до зниження ефективності реалізації проєктів, ризиків нецільового використання ресурсів та ускладнює інтеграцію України до європейського простору.

У науковому вимірі проблема полягає у відсутності комплексного узагальнення підходів до управління проєктами розвитку в умовах євроінтеграції, з урахуванням життєвого циклу проєктів, класифікації управлінських підходів та особливостей адаптації міжнародних стандартів до українських реалій. У практичному аспекті це зумовлює потребу у формуванні системних рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами в діяльності органів влади, громадських організацій та інших стейкхолдерів, залучених до реалізації євроінтеграційних ініціатив.

Таким чином, дослідження проблем управління проєктами в умовах євроінтеграції безпосередньо пов'язане з важливими науковими та практичними завданнями забезпечення сталого розвитку, підвищення інституційної спроможності, ефективного використання міжнародної допомоги та інтеграції України до європейського економічного й управлінського простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження управління проєктами зробила ціла плеяда вітчизняних і закордонних фахівців. Так, Задорожна Р. П. та Кепко В. М. [1] в своїх роботах аналізують взаємозв'язок управління проєктами та кваліметрії, обґрунтовуючи доцільність застосування проєктного підходу до процесів кількісної оцінки якості та визначаючи особливості організації і реалізації кваліметричних проєктів. Інші фахівці [2] досліджують теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації проєктів і міжнародних проєктів, а також особливості управління ними як чинника соціально-економічного розвитку та розширення міжнародної бізнесової діяльності. А Патики Н. І. та Балановська Т. І. [3] обґрунтовують теоретико-методичні засади управління проєктами з урахуванням європейських практик і національних особливостей, чинники впливу на ефективність і результативність проєктної діяльності, а також особливості підготовки та реалізації проєктних пропозицій у контексті державної підтримки й розвитку підприємництва. Такі науковці, як Лисак В. Ю., Андрейцева І. А. [4] досліджують еволюцію та зміст категорій "проєкт", "проєктна діяльність" і "управління проєктами", а також обґрунтовують необхідність виділення проєктного менеджменту як самостійної галузі управління в умовах динамічного конкурентного середовища. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації європейських підходів до управління проєктами з урахуванням національних особливостей та євроінтеграційного контексту, що зумовлює потребу у подальшому науковому осмисленні й узагальненні зазначеної проблематики.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних засад управління проєктами розвитку в умовах євроінтеграції, узагальнення європейських підходів до проєктного менеджменту та визначення напрямів їх адаптації до української практики з метою підвищення ефективності реалізації проєктів розвитку та забезпечення сталого соціально-економічного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі проєктного підходу як універсального інструменту реалізації змін. В умовах євроінтеграції проєкти стають ключовою формою впровадження реформ, модернізації інституцій, розвитку територій та інтеграції національної економіки до європейського простору [5–7]. Саме тому дослідження сутності поняття "проєкт" і його трансформації в систему управління проєктами набуває особливої актуальності.

Термін "проєкт" має латинське походження (projectus — "кинутий вперед"), що відображає його спрямованість на досягнення майбутнього результату. У науковій літературі проєкт традиційно розглядається як заздалегідь спланований комплекс дій, що має чітко визначену мету, часові межі, ресурсні обмеження та очікувані результати. У класичному трактуванні проєкт ототожнюється з кресленням, детальним описом робіт і кошторисом, які передують укладанню договорів та практичній реалізації задуму [8].

Сучасні наукові підходи значно розширюють це трактування, акцентуючи увагу на динамічному характері проєкту. Так, дослідники розглядають проєкт як особливу форму впровадження змін, що реалізується в умовах обмежень щодо часу, вартості та параметрів очікуваних результатів. Проєкт у цьому контексті постає як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту або послуги в умовах обмежених ресурсів [8–10]. Саме унікальність результату та тимчасовий характер діяльності є ключовими ознаками проєкту.

Міжнародні стандарти з управління проєктами підтверджують універсальність такого підходу. Зокрема, у британському стандарті BS 6079-1:2000 проєкт визначається як неповторне поєднання скоординованих дій із чіткою визначенням початком і завершенням, спрямованих на досягнення мети в обумовлені строки з використанням визначених ресурсів [11]. Аналогічної позиції дотримується Австралійський інститут управління проєктами, який трактує проєкт як специфічне поєднання виробничих і управлінських операцій із фіксованими термінами виконання для досягнення цілей діяльності [12]. Американський інститут управління проєктами (PMI) розглядає проєкт як тимчасове об'єднання ресурсів, створене для розробки унікального продукту або надання ексклюзивної послуги [13].

Важливою умовою успішної реалізації проєктів є злагоджена взаємодія всіх учасників проєктної діяльності — ініціаторів, замовників, інвесторів, керівників і команди проєкту, консультантів, органів влади та інших зацікавлених сторін. Проєктна діяльність передбачає проходження послідовних етапів: від ідентифікації про-

блеми й збору даних до реалізації, моніторингу та оцінки результатів [9].

З огляду на складність проєктів та багатокомпонентність їх реалізації, логічним є перехід до поняття управління проєктами. Управління проєктами формується як окрема галузь знань, що поєднує наукові підходи й практичні інструменти координації матеріальних, фінансових і трудових ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту [13–15]. Його метою є досягнення запланованих результатів з урахуванням обмежень щодо часу, бюджету та якості.

Історично розвиток проєктного менеджменту пов'язаний із класичними теоріями управління. Зокрема, Анрі Файоль сформулював базові функції управління, які заклали основу планування та контролю проєктної діяльності. Значний внесок у розвиток проєктного підходу зробили також Ф. Тейлор і Г. Гант, чії ідеї щодо декомпозиції праці та розподілу ресурсів стали підґрунтям сучасних інструментів управління проєктами [14–15].

Сучасні вітчизняні науковці трактують управління проєктами як діяльність, спрямовану на ефективну координацію учасників і ресурсів із застосуванням спеціалізованих методів та інструментів для досягнення мети проєкту. Управління проєктами розглядається як процес застосування знань, навичок, методів і технологій до проєктної діяльності з метою задоволення вимог і очікувань усіх зацікавлених сторін [1–5; 9–10].

В умовах євроінтеграції управління проєктами набуває стратегічного значення, оскільки саме проєктний підхід лежить в основі реалізації програм Європейського Союзу, впровадження реформ та підвищення інституційної спроможності організацій. Таким чином, розуміння сутності проєкту та ефективне управління ним є необхідною передумовою сталого розвитку та інтеграції України до європейського простору.

В умовах євроінтеграції зростає значення системного підходу до управління проєктами, який базується на поєднанні національних практик із міжнародними стандартами та методологіями. Різноманітність проєктів за масштабом, сферою реалізації, рівнем складності та ступенем стандартизації зумовлює необхідність їх класифікації з метою обґрунтованого вибору відповідних управлінських інструментів і методів. Класифікація управління проєктами дозволяє структурувати процеси управління, підвищити прозорість реалізації проєктів та забезпечити відповідність європейським вимогам ефективності, результативності та підзвітності. У таблиці подано узагальнену класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції, сформовану на основі міжнародних стандартів і наукових підходів, що широко застосовуються у світовій та європейській практиці.

Запропонована класифікація управління проєктами відображає багатовимірний характер проєктної діяльності в умовах євроінтеграції та ґрунтується на міжнародних стандартах і визнаних наукових підходах. Її використання дозволяє обґрунтовано обирати методи й інструменти управління залежно від типу, масштабу та сфери реалізації проєкту, що є необхідною умовою ефективної інтеграції національних проєктів у європейський простір.

Таблиця 1. Класифікація управління проектами в умовах євроінтеграції

№	Класифікаційна ознака	Види управління проектами	Характеристика	Джерело
1	За структурою процесів управління	Ініціація; Планування; Виконання; Моніторинг і контроль; Завершення	Відображає логіку управління проектом протягом усього життєвого циклу, застосовується в міжнародних та євроінтеграційних проєктах	Project Management Institute. <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)</i> – https://www.pmi.org/standards/pmbok [13]
2	За методологічним підходом	Традиційне (Waterfall); Гнучке (Agile); Гібридне (Hybrid)	Визначає спосіб організації робіт і прийняття рішень залежно від типу проєкту та рівня невизначеності	PMI. <i>PMBOK Guide</i> ; Atlassian. <i>Agile Project Management</i> – https://www.atlassian.com/agile [13]
3	За масштабом і складністю проєкту	Малі; Середні; Великі; Міжнародні	Чим більший масштаб проєкту, тим вищі вимоги до стандартизації, координації та управління ризиками	PMI. <i>Project, Program, Portfolio Management</i> – https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management [13]
4	За сферою реалізації	Інфраструктурні; Інноваційні; Соціальні; Освітні; ІТ-проєкти	Галузева специфіка визначає вибір методів, інструментів і рівень гнучкості управління	BSI. <i>BS 6079-1:2000 Project Management</i> – https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882 [11]
5	За рівнем стандартизації	Національно орієнтоване; Міжнародно стандартизоване	Управління проєктами відповідно до міжнародних стандартів забезпечує сумісність з європейськими практиками	ISO 21500:2012. <i>Guidance on Project Management</i> – https://www.iso.org/standard/50003.html [16]
6	За характером управлінських рішень	Стратегічне; Операційне	Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі, операційне – на поточну реалізацію проєкту	Багашова Н.В. <i>Міжнародні практики і методики управління проєктами</i> – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185 [7]
7	За орієнтацією на результат	Продуктово-орієнтоване; Процесно-орієнтоване	У євроінтеграційних проєктах важливе поєднання досягнення результату та дотримання процедур	Галушка В. <i>Теоретико-методичні засади управління проєктами</i> – https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72 [17]

Євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність не лише формального запозичення європейських стандартів управління проєктами, а й їх глибокої адаптації до інституційних, економічних та соціальних умов України. Європейський підхід до проєктного менеджменту ґрунтується на принципах результативності, прозорості, підзвітності та сталого розвитку, що потребує трансформації управлінських практик на національному й локальному рівнях.

Першим напрямом адаптації є інституційне узгодження системи управління проєктами з європейськими стандартами. Йдеться про впровадження у практику органів державної влади, місцевого самоврядування та організацій підходів, закріплених у міжнародних стан-

дартах PMBOK та ISO 21500, які визначають логіку управління проєктами, структуру процесів і вимоги до управління ресурсами та ризиками [13; 16]. Адаптація цих стандартів передбачає їх поєднання з національним законодавством і управлінськими процедурами без механічного копіювання.

Другим важливим напрямом є розвиток компетентнісного підходу до управління проєктами. Європейська практика акцентує увагу не лише на формальних процедурах, а й на професійній підготовці менеджерів проєктів, розвитку лідерських, комунікаційних та аналітичних навичок. Для української практики це означає необхідність системного навчання кадрів, впровадження сертифікаційних програм та формування проєктних

команд, здатних працювати в умовах багатосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами [7].

Третій напрям адаптації пов'язаний із орієнтацією управління проєктами на результат і сталість. Європейські проєкти розвитку оцінюються не лише за фактом виконання запланованих заходів, а й за їх довгостроковим соціально-економічним ефектом. У цьому контексті українська практика потребує посилення інструментів моніторингу, оцінки ефективності та впливу проєктів, зокрема з урахуванням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності [17].

Четвертим напрямом є адаптація методологій управління проєктами до рівня невизначеності та кризових умов, у яких функціонує українська економіка. Європейська практика активно використовує гнучкі та гібридні підходи до управління проєктами, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для України це особливо актуально в умовах воєнних ризиків, нестабільного фінансування та змін пріоритетів розвитку, що потребує поєднання класичних і гнучких інструментів управління [13].

П'ятим напрямом адаптації є посилення ролі стейкхолдерів у проєктному управлінні. Європейські підходи передбачають активне залучення зацікавлених сторін на всіх етапах життєвого циклу проєкту — від ініціалізації до оцінки результатів. В українській практиці це означає необхідність розвитку механізмів партнерства між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом і міжнародними донорами, що сприятиме підвищенню легітимності та ефективності проєктів розвитку [18].

Таким чином, адаптація європейських підходів до управління проєктами в українській практиці є багатовимірним процесом, що охоплює інституційні, методологічні та кадрові аспекти. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності проєктів розвитку, посиленню інституційної спроможності та поглибленню інтеграції України до європейського простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах євроінтеграції управління проєктами набуває системного та стратегічного значення як універсальний інструмент реалізації соціально-економічних трансформацій, інституційних реформ і модернізації управлінських практик. Проєктний підхід стає ключовим механізмом впровадження змін у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору, забезпечуючи узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності понять "проєкт" та "управління проєктами" дозволило обґрунтувати їх еволюцію від інструментів локального планування до комплексної управлінської концепції, що поєднує класичні функції менеджменту з сучасними методологіями, орієнтованими на результат, прозорість і підзвітність. Доведено, що ключовими ознаками проєктів у євроінтеграційному контексті є їх унікальність, обмеженість у часі та ресурсах, багатосто-

роння взаємодія стейкхолдерів і підвищені вимоги до якості управління.

На основі аналізу міжнародних стандартів і наукових підходів систематизовано класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції, що дозволяє структурувати управлінські процеси залежно від масштабу, сфери реалізації, методологічного підходу та рівня стандартизації. Обґрунтовано, що застосування міжнародно визнаних стандартів управління проєктами має здійснюватися з урахуванням національних інституційних і соціально-економічних особливостей, що зумовлює необхідність їх адаптації, а не формального копіювання.

Визначено ключові напрями адаптації європейських підходів до управління проєктами в українській практиці, зокрема інституційне узгодження управлінських процесів, розвиток компетентнісного підходу, посилення орієнтації на результат і сталість, використання гнучких та гібридних методологій управління, а також активне залучення стейкхолдерів на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності проєктної діяльності та прискоренню інтеграції України до європейського управлінського простору.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності управління проєктами в умовах євроінтеграції.

Література:

1. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (дата звернення: 02.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.93
2. Полянська А. С. Теоретичні основи дослідження поняття "проєкт" ("міжнародний проєкт") та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 17—25. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25).
3. Патика Н. І., Балановська Т. І. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління проєктами. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 518—525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>
4. Лисак В. Ю., Андрейцева І. А. Еволюція розвитку проєктного менеджменту як одна з технологій управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 195. С. 117—121. <https://doi.org/10.30838/EP.195.117-121>
5. Бурєннікова Н. В., Лошак М. В. Проєктний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження. ВНТУ, 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. European Commission. Project management in EU-funded programmes. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 02.02.2026).
7. ISO 21500:2012. Guidance on project management. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html> (дата звернення: 02.02.2026).

8. OECD. Project-based governance and public sector reform. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 02.02.2026).

9. Маруніч В. С. Системність факторів уніфікації проєктів. Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики. Київ. 2011. С. 131—133.

10. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430—433. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

11. BSI British Standard Institute, "BS 6079-1:2000 — Project management — Part 1: Guide to project management (BS6079)" GCTU Repository, accessed November 21. 2024. URL: <https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882> (дата звернення: 02.02.2026)

12. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. Guidelines 1996. 162 p.

13. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 2021. Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (accessed 02 February 2026).

14. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.

15. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

16. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проєктами у вітчизняному менеджменті. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185> (дата звернення: 02.02.2026).

17. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво господарство і право. 2020. № 7. С. 430—433. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

18. Лучко Г.Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 501—506.

References:

1. Zadorozhna, R.P. and Kepko, V.M. (2021), "Methodology of project management as a basis for qualimetric analysis", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (Accessed 02 February 2026), DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.93.

2. Polianska, A.S. (2024), "Theoretical foundations of studying the concept of 'project' ('international project') and the impact of project management on the development of business activities of enterprises", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, no. 107, pp. 17—25, [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25).

3. Patyka, N.I. and Balanovska, T.I. (2025), "Theoretical and methodological principles and practical aspects of project management", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 518—525, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>.

4. Lysak, V.Yu. and Andreitseva, I.A. (2024), "Evolution of project management development as one of

the personnel management technologies", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 195, pp. 117—121, <https://doi.org/10.30838/EP.195.117-121>.

5. Buriennikova, N.V. and Loshak, M.V. (2020), *Proiektnyi menedzhment: sutnist proiektiv, yikh klasyfikatsiia ta etapy vprovadzhenia* [Project management: essence of projects, their classification and stages of implementation], Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf> (Accessed 02 February 2026).

6. European Commission (2026), "Project management in EU-funded programmes", Available at: <https://commission.europa.eu> (Accessed 02 February 2026).

7. ISO (2012), "21500:2012. Guidance on project management", Available at: <https://www.iso.org/standard/50003.html> (Accessed 02 February 2026).

8. OECD (2026), "Project-based governance and public sector reform", Available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 02 February 2026).

9. Marunych, V.S. (2011), "Systemic nature of project unification factors", *Rynok posluh kompleksnykh transportnykh system ta prykladni problemy lohistyky* [Market for integrated transport systems services and applied logistics problems], Kyiv, Ukraine, pp. 131—133.

10. Halushka, V. (2020), "Theoretical and methodological foundations of project management", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 7, pp. 430—433, <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.

11. BSI British Standard Institute (2024), "BS 6079-1:2000 — Project management — Part 1: Guide to project management (BS6079)", GCTU Repository, Available at: <https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882> (Accessed 02 February 2026).

12. Australian Institute for Project management (1996), National Competence Standard for Project management. Guidelines. 162 p.

13. Project Management Institute (PMI) (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (Accessed 02 February 2026).

14. Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, Pitman, London, UK.

15. Turner, J. R. (2014), The Handbook of Project-Based Management, 4th ed., McGraw-Hill, New York, USA.

16. Bahashova, N.V. (2015), "International practices and methodologies of project management in domestic management", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185> (Accessed 02 February 2026).

17. Halushka, V. (2020), "Theoretical and methodological foundations of project management", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 7, pp. 430—433, <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.

18. Luchko, H.Y. (2017), "Current state and problems of project management development in Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 501—506.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Процеженовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26