

# ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

©2023 НАЗАРЕНКО С. А., НОСАНЬ Н. С.

УДК 332.145:351  
JEL Classification: L83; R19; Z10

Назаренко С. А., Носань Н. С.

## Імплементация технологий проектного менеджмента у сфері публічного управління України в умовах кризи

Мета статті полягає в обґрунтуванні перспектив вдосконалення публічного управління на засадах проектного менеджменту в умовах загострення кризових явищ у національній економіці України. Важливого значення набуває модернізація сучасної системи територіальної організації влади й укріплення майбутньої перемоги завдяки створенню фундаменту зміцнення національної безпеки України у майбутньому. Своєю чергою, це обумовлює необхідність дослідження технологій проектного менеджменту органів публічної влади, які є більш орієнтованими на вирішення конкретних задач як на рівні держави, так і на рівні територіальної громади. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові дослідження, було розглянуто питання вдосконалення проектного підходу у сфері публічного управління в Україні в умовах війни. У результаті дослідження було охарактеризовано основні складові проекту. Розглянуто й узагальнено погляди науковців на характерні ознаки проектної діяльності органів публічної влади. Виокремлено дві групи підходів до визначення характерних ознак, які найбільш інформативно та результативно демонструють особливості реалізації проектної діяльності в органах публічного управління. Визначено основні напрямки проектної діяльності в публічному управлінні з урахуванням умов воєнного часу. Окреслено перспективи використання технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління в Україні в умовах кризи. Зазначено переваги, які надає використання нової моделі публічного управління відповідно до ідей проектного менеджменту. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є питання підготовки працівників сектора публічного управління стосовно організації командної роботи в межах проекту, покращення контролю за реалізацією проекту. Не достатньо дослідженими залишаються питання забезпечення ефективної реалізації проектів в умовах цифрової економіки, особливостей проектної діяльності органів публічної влади в умовах загострення кризових явищ у національній економіці України.

**Ключові слова:** проєкт, менеджмент, управління, проектний менеджмент, публічне управління, криза.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-81-86>

**Табл.: 1. Бібл.: 15.**

**Назаренко Сергій Анатолійович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

**E-mail:** nazarr5@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>

**Носань Наталія Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

**E-mail:** natali\_nosan@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

UDC 332.145:351 L83; R19; Z10  
JEL Classification: H70; O32

## Nazarenko S. A., Nosan N. S. Implementation of Project Management Technologies in the Sphere of Public Administration of Ukraine in Crisis Conditions

The article is aimed at substantiating the prospects for improving public administration on the basis of project management in the context of aggravation of crisis phenomena in the national economy of Ukraine. Modernization of the modern system of territorial organization of power along with reinforcing of future victory by creating the foundation for strengthening Ukraine's national security in the future is of great importance. In turn, this necessitates the study of project management technologies of public authorities, which are more focused on solving specific tasks both at the State level and at the level of the territorial community. Analyzing, systematizing and summarizing scientific research, the issue of improving the project approach in the sphere of public administration in Ukraine during the wartime was considered. As a result of the study, the main components of the project are characterized. The views of scientists on the characteristic features of project activities of public authorities are considered and generalized. Two groups of approaches to determining the characteristic features, which most informatively and effectively demonstrate the peculiarities of implementation of project activities in public administration bodies, have been allocated. The main directions of project activities in public administration are determined, taking into account wartime conditions. The prospects of using project management technologies in the sphere of public administration in Ukraine under conditions of crisis are outlined. The advantages provided by the use of new public administration model in accordance with the ideas of project management are indicated. Prospects for further research in this direction are the issues of training public administration sector employees to organize teamwork within the project, improving control over project implementation. The issues of ensuring the effective implementation of projects in the digital economy, the peculiarities of the project activities of public authorities in the context of the aggravation of the crisis in the national economy of Ukraine remain insufficiently studied.

**Keywords:** project, management, administration, project management, public administration, crisis.

**Tabl. 1. Bibl.:** 15.

**Nazarenko Serhiy A.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University (81 Shevchenka Blvd, Cherkasy, 18031, Ukraine)

**E-mail:** nazarr5@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>

**Nosan Natalia S.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University (81 Shevchenka Blvd, Cherkasy, 18031, Ukraine)

**E-mail:** natali\_nosan@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

**Вступ.** Кризовий стан національної економіки України, викликаний пандемією та повномасштабним військовим вторгненням, формує нові вимоги до органів публічної влади. В умовах руйнації багатьох інфраструктурних та житлових об'єктів, бюджетного дефіциту, нестачі кваліфікованого персоналу особливої актуальності набуває спроможність системи органів публічного управління до реалізації надскладних завдань структурної, технічної та соціально-культурної відбудови населених об'єктів України. Важливого значення набуває модернізація сучасної системи територіальної організації влади та укріплення майбутньої перемоги завдяки створенню фундаменту зміцнення національної безпеки України у майбутньому.

Своєю чергою, це обумовлює необхідність у пошуку найбільш дієвих та ефективних технологій відновлення інфраструктури об'єднаних територіальних громад України. Дедалі більш поширеними стають технології проектного менеджменту органів публічної влади, які є більш орієнтованими на вирішення конкретних задач як на рівні держави, так і на рівні територіальної громади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях поширюється обговорення способів підвищення ефективності роботи органів публічної влади, зокрема, завдяки використанню технологій проектного менеджменту, більш поширеного у приватному секторі економіки. Так, серед науковців розглядаються питання, що стосуються сутності та структури проекту (Богуцький С. [2], Чемерис А. [5]); особливостей реалізації проектного підходу в публічному управлінні (Терещенко Т., Коломієць В. [3], Хренова-Шимкіна Р. [4], Шулик Ю. [6], Момонт С. [7]). У наукових колах детально висвітлюються питання вдосконалення проектного підходу у сфері публічного управління в Україні в умовах війни, зокрема такими дослідниками, як: Полікровський Р. [10], Шавлак М. [12], Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. [13], Гбур З. [14].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатній рівень дослідження окресленої проблематики серед вітчизняних науковців, маловивченими залишаються питання забезпечення ефективної реалізації проектів в умовах цифрової економіки, особливостей проектно-діяльності органів публічної влади в умовах загострення кризових явищ в національній економіці України.

**Метою** статті є обґрунтування перспектив вдосконалення публічного управління на засадах проектного ме-

неджменту в умовах загострення кризових явищ в національній економіці України.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- характеристика сутності проекту та виявлення його ключових ознак;
- виявлення характерних ознак проектно-діяльності органів публічної влади;
- окреслення перспектив використання технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління в Україні в умовах кризи.

**Методи дослідження.** Для проведення дослідження використано методи систематизації та логічного узагальнення з метою виокремлення характерних ознак проектно-діяльності органів публічної влади; системно-структурний та метод індукції для окреслення вектора впровадження технологій проектного менеджменту з метою підвищення ефективності сфери публічного управління в умовах воєнного стану.

**Викладення матеріалу дослідження.** Дослідження окресленої наукової проблематики доцільно розпочати з характеристики базового поняття «проект». Опрацювання наукової літератури дозволяє зробити висновок, що проект є зміною початкового стану системи за рахунок витрат часу та засобів [1, с. 49]; обмеженою в часі діяльністю структурної одиниці (команди) для досягнення окресленої мети [2, с. 91]; сукупністю цілеспрямованих та визначених у часі дій з метою створення унікальної продукції [3, с. 194]. Тобто під проектом варто розуміти комплекс узгоджених і взаємозалежних дій, зосереджених на досягненні визначених цілей із залученням відповідних ресурсів та зазначенням часових меж реалізації. Визначальними ознаками будь-якого проекту є: числова вимірюваність, обмеженість у часі, цільовий характер, життєвий цикл, системність реалізації, організаційна структурність.

На сьогодні проектний менеджмент є однією з найбільш прогресивних управлінських технологій, яка динамічно розвивається. Концепція проектного управління широко застосовується у багатьох сферах соціально-економічних відносин, зокрема, в публічному управлінні. Сутність публічного управління проявляється у здійсненні функцій виконавчої влади за допомогою сукупності механізмів державного управління. Система державного управління в Україні знаходиться на стадії трансформації, зокрема, що стосується питань розвитку публічного адміністрування та перенесення акценту при реалізації

функцій органів державної влади на людино-центристську модель.

У сфері публічного управління проектний менеджмент використовується як доповнення до традиційної моделі управління, яка забезпечує керування операційними процесами для вирішення визначених стратегічних і тактичних завдань. Особливістю використання проектного підходу у публічному управлінні є прийняття колективних рішень, враховуючи затверджені умови функціонування,

з метою реалізації державної політики для окремих територій, галузей економіки та населення. Ефективність реалізації державної політики набуває особливої актуальності в умовах ведення широкомасштабних воєнних дій на території України.

Для кращого розуміння перспектив використання технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління доцільно розглянути та узагальнити деякі наукові напрацювання у заданій проблематиці (табл. 1).

Таблиця 1

Погляди науковців на характерні ознаки проектної діяльності органів публічної влади

Характерні ознаки	Автори									
	Інформаційна система управління проектами	Методологія управління проектами	Регламентация (часова обмеженість)	Спрямованість на розвиток громади	Підрозділи для роботи над проектом	Відкритість	Аудит (контроль) проекту	Інтеграція елементів системи управління	Розподіл керівництвом обов'язків між учасниками	Потреба в ресурсах
Терещенко Т. В., Коломієць В. М.	+	+			+		+	+		
Хренова-Шимкіна Р. М.			+	+		+				
Чемерис А. О.	+	+	+					+		
Шулик Ю. В.		+		+			+		+	
Момонт С.			+	+						+
Бабаєв В., Торкатюк В.	+			+				+		
Мінаєва Г.				+		+				
Ворона П. В.	+			+		+		+		+
Скрипник Н. А., Кравцова І. Р.	+					+				+
Всього	5	3	3	6	1	4	2	4	1	3

Джерело: побудовано авторами за даними [3, с. 197; 4, с. 49; 5; 6, с. 69; 7, с. 199; 8; 9]

Підходи до виокремлення характерних ознак, які, на думку науковців, найбільш інформативно та результативно демонструють особливості реалізації проектної діяльності в органах публічного управління, суттєво відрізняються. Водночас простежуються подібності, які дозволяють систематизувати представлені погляди на дві групи.

Представники першої групи вчених пропонують побудову простої однокомпонентної сукупності компонентів проектної діяльності органів публічної влади. Ця група авторів, характеризуючи проектний менеджмент у публічному секторі, виокремлює основні (загальноновживані) елементи проектного управління. Відповідно до даних таблиці 1 найбільш часто використовуваними є: обмеженість у часі, потреба у ресурсах, розподіл обов'язків між учасниками тощо).

Друга група представлена підходами науковців, які пропонують видозмінювати стандартні складові проектного менеджменту, об'єднуючи їх за змістовими та економічними особливостями, а також виокремлюючи унікальні для

сфери публічного управління компоненти. Так, Хренова-Шимкіна Р. М. серед характерних ознак проектної діяльності органів публічної влади виокремлює таке: результати проекту мають бути соціально значущими для громади; проект має бути спрямований на стимулювання сталого розвитку територіальної одиниці; відкритість у реалізації проекту з метою уникнення корупційних схем [4, с. 49].

На думку Терещенко Т. В. та Коломієць В. М., активне використання технологій проектного управління у поточній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування передбачає таке: створення методології управління проектами; формування нових підрозділів, які реалізують проекти; трансформація системи навчання учасників проекту; впровадження інформаційних систем управління проектами; здійснення аудиту проектів [3, с. 197].

Проте, незважаючи на перераховані розбіжності, у більшості розглянутих праць [1; 8, с. 31–32] підтримується теза про те, що проектний підхід у сфері публічного управління створює сприятливе середовище для сталого

соціально-економічного розвитку територіальних одиниць завдяки самоорганізації та соціальної активізації громад. Долучаючись до участі у реалізації проєктів, органи публічної влади навчаються більш системно та ефективно підходити до вирішення актуальних для громади питань. З іншого боку, впровадження технологій проєктного менеджменту в публічному управлінні забезпечує активізацію участі представників громадськості у публічному врядуванні, що сприяє двосторонньому обміну досвідом та покращенню взаєморозуміння між державою та її громадянами [9].

З позиції публічного управління технології проєктного менеджменту можуть бути застосовані як для виконання окремих проєктів, так і для реалізації державних програм різних галузей та сфер діяльності. У цьому випадку проєктний менеджмент використовується як інструмент вирішення задач соціально-економічного характеру за допомогою сукупності заходів, спрямованих на досягнення у найкоротші терміни цілей відповідних державних програм, з урахуванням принципу мінімізації наявних у розпорядженні ресурсів [3, с. 198].

У сучасних воєнних умовах в Україні з метою ефективного функціонування системи публічного управління доцільно застосовувати проєктний підхід на всіх рівнях реалізації публічної влади, що забезпечить підвищення прозорості, інтерактивності та результативності їх діяльності; формування зворотної комунікації та поліпшення якості обслуговування [10, с. 140]. Для досягнення дієвих результатів від реформування публічного управління замість формального здійснення організаційних заходів потрібно дотримуватися осмисленого та послідовного переходу до впровадження технологій проєктного підходу з метою реалізації запланованих цілей.

Проєктна діяльність органів публічного управління, як і представників приватного сектора, підпадає під загальноприйнятну у менеджменті модель SMART, що передбачає проходження основних етапів.

*По-перше*, цілі та завдання проєктної діяльності формуються виходячи з суспільних потреб. В умовах сьогодні найбільш актуальними для України є Цілі сталого розвитку [11]. З урахуванням умов воєнного часу варто виділити такі основні напрямки проєктної діяльності:

- соціальний (подолання бідності, збереження життя та здоров'я населення, дотримання прав людини, забезпечення безпеки дітей та соціально вразливих верств населення тощо);
- інфраструктурний (розвиток мережі транспортного сполучення; покращення комунального, медичного, освітнього та інших видів обслуговування населення тощо);
- екологічний (захист довкілля, збереження заповідних територій, впровадження очисних технологій тощо);
- інвестиційний (розбудова зон, пошкоджених внаслідок бойових дій; впровадження цифрових технологій в обслуговування населення; здійснення спільних з бізнес-організаціями проєктів у межах державно-приватного партнерства тощо).

Зважаючи на різність цілей та завдань, які поставили перед органами публічної влади в умовах війни, а та-

кож масштаби руйнувань, проєктна діяльність потребує об'єднання не лише власних зусиль (держави, бізнесу та громади), але й залучення міжнародної підтримки. Зокрема, на Міжнародній конференції з питань відновлення України, яка пройшла 5 липня 2022 року у м. Лугано (Швейцарія), Прем'єр-міністр України представив проєкт плану відновлення та розвитку, який оцінюється в 750 млрд євро та розрахований на 10 років. Формування сильної технологічної економіки в Україні у післявоєнний період потребує міжнародної допомоги, тому в цьому плані задекларовано 850 проєктів з питань інфраструктури, екології, безпеки, цифрової економіки та енергетики. З метою реалізації плану передбачено, перш за все, залучення репатріаційних коштів країни-агресора, а також фінансування з боку інших держав, міжнародних організацій та компаній у формі партнерських грантів, позик і приватних інвестицій. Прем'єр-міністр України зазначив, що державно-приватне партнерство, як інструмент залучення інвестицій, є одним із основних напрямків відбудови України [12, с. 65; 13, с. 9].

*По-друге*, кожен проєкт передбачає чітко окреслені терміни початку та завершення реалізації.

*По-третє*, кінцевою метою проєктної діяльності є створення нових продуктів або послуг. До того ж результат реалізації проєкту повинен чітко відповідати поставленим цілям. Тобто якщо метою проєкту була допомога соціально вразливим верствам населення в регіоні, то результатом можуть бути кількість сімей, які отримали допомогу, рівень обізнаності громади щодо можливості отримати допомогу (юридичні, фінансові, матеріальні й інші види допомоги). Отже, ефективність проєктної діяльності може бути визнана лише при досягненні реальних результатів, які можна виміряти.

Наприклад, Світовим банком створено траст-фонд (Ukraine Recovery Trust Fund) з метою відновлення України під час війни. У межах цього фонду відкрито три проєкти для здійснення фінансування з метою подолання наслідків війни в Україні. Окрім того, з червня 2022 року основним проєктом Світового банку є проєкт PEACE, за рахунок якого здійснюються виплати заробітної плати працівникам державного сектора (працівникам медичних та освітніх установ, державним службовцям тощо) [14, с. 126].

Важливою складовою проєктного менеджменту є комунікація як між учасниками проєктної команди, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Проєктна команда має бути гнучка й адаптивна, готова до можливих ризиків і конфліктних ситуацій, а також здатна формувати довірливі відносини між учасниками команди.

Крім того, важливими складовими проєктної діяльності є ініціативи зацікавлених сторін та необхідні ресурси (зокрема людські). При поєднанні усіх складових обов'язково необхідно оцінювати можливі наслідки та ризики. Так, з метою відновлення України в умовах війни Указом Президента України у квітні 2022 року було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни (Національну раду), яка є консультативно-дорадчим органом. Головними завданнями цього органу є: розробка плану дій щодо відбудови та розвитку України; розробка пропозицій щодо основних реформ; підготовка ініціатив, нормативно-правових проєктів, їх прийняття та реалізація



з метою забезпечення ефективної роботи та відновлення України. При цьому до складу Національної ради належать представники публічної влади, інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій [15].

Незважаючи на продовження військових дій в Україні, варто вже зараз поступово відновлювати постраждалі території; сприяти якнайшвидшому поверненню осіб, які змушені були покинути дім; стимулювати розвиток національної економіки завдяки співпраці з міжнародними партнерами. Розбудова нової моделі публічного управління на ідеях проектного менеджменту дозволить вирішити такі завдання:

- забезпечення ефективного контролю (з боку органів публічної влади та громадськості) термінів виконання та необхідних витрат;
- оперативна координація структурних підрозділів та органів, залучених до реалізації відповідних проектів у сфері публічного управління;
- створення гнучкої організаційної структури управління з метою своєчасного реагування на динамічність процесів внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- полегшення контролю за виконанням завдань підлеглими завдяки розподілу керівництвом задач та обов'язків між учасниками (перехід до системи, в якій людина керується у своїй діяльності поставленими цілями та задачами, а не правилами та нормами);
- оцінювання проектної діяльності органів публічного управління безпосередньо громадськістю з точки зору задоволення її потреб;
- підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та активізація використання електронних послуг [7, с. 204–205; 10, с. 140].

Важливою специфікою проектів у публічному управлінні є обов'язкова наявність ефекту суспільної користі, що відрізняє їх від бізнес-проектів. Проте важливою задачею є вибір проектів, розуміння їх актуальності в умовах обмежених фінансових ресурсів держави.

Для досягнення оптимального вирішення існуючих завдань важливо забезпечити якісний аналіз існуючої проблеми, запропонувати альтернативні шляхи її вирішення, врахувати складові середовища проекту (зовнішні та внутрішні фактори), а також потреби, вимоги та очікування зацікавлених контрагентів проекту. Окрім того, необхідно враховувати ризики, пов'язані з корупційними схемами використання бюджетних коштів, що потребує посиленого контролю з боку фінансових органів України.

**Висновки.** Отже, в умовах загострення кризових явищ у національній економіці України, під впливом глобалізації та цифровізації, зростає потреба у впровадженні проектного підходу в публічному управлінні. Підходи та вимоги до проектів змінюються під впливом трансформації потреб громадян. Усе це потребує переосмислення сутності проектної діяльності органів публічного управління в Україні. Запропоновані в дослідженні пропозиції щодо виокремлення ключових характеристик проектної діяльності органів публічної влади сприятимуть здійсненню якісного відбору проектів, формуванню системи ефективного управління ними. Своєю чергою, це сприятиме про-

суванню та реалізації соціально та економічно доцільних проектів, забезпечуватиме подолання кризи недовіри з боку населення до органів публічної влади та підвищуватиме ефективність здійснення проектів.

Отже, важливість проектного підходу продовжуватиме зростати, оскільки у воєнний та повоєнний періоди основними критеріями ефективності діяльності суб'єктів приватного та публічного секторів залишатиметься оперативність прийняття важливих рішень в умовах дефіциту ресурсів. Перспективою подальших досліджень є питання підготовки працівників сектора публічного управління стосовно організації командної роботи в межах проекту, покращення контролю за реалізацією проекту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48–53.
2. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101.  
DOI: 10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101
3. Терещенко Т. В., Коломієць В. М. Розвиток проектного підходу в публічному управлінні // Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : зб. тез IX Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 груд. 2020 р). Хмельницький : ХУУП ім. Л. Юзькова, 2020. С. 193–203.
4. Хренова-Шимкіна Р. М. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст*. 2020. Т. 2. Вип. 155. С. 48–57.
5. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»*. Київ : ТОВ «Софія-А2», 2012. 80 с.
6. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2022. № 24. С. 68–75.  
DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75
7. Момонт С. Особливості проектного менеджменту в публічному управлінні. *Вісник студентського наукового товариства «БАТРА» ВТЕІ КНТЕУ*. 2021. Вип. 119. С. 197–206.
8. Скрипник Н. А., Кравцова І. Р. Актуальні проблеми проектного менеджменту в публічному адмініструванні // Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 лип. 2020 р.). Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. С. 31–33.
9. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Проектний підхід в механізмі державного управління. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1229/1161>
10. Полікровський Р. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 4 трав. 2023 р). С. 138–140.
11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

12. Шавлак М. А. Вектори удосконалення процедури прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства в умовах війни. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). С. 62–68.

DOI: 10.32782/2310-9653-2022-3.9

13. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1 (314). С. 7–14.

DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-1

14. Гбур З. В. Основні акценти державного управління щодо відновлення України. *Міжнародний науковий журнал «Граль науки»*. 2023. № 24. С. 124–126.

15. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

## REFERENCES

Babaiev, V. M., and Torkatiuk, V. I. "Proektnyi pidkhid v mekhanizmi derzhavnoho upravlinnia" [Project Approach in the Mechanism of Public Administration]. <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1229/1161>

Bohutskyi, S. "Sutnist ta struktura proiektu yak kliuchovoho obiekta proiektnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni: teoretychni zasady" [The Essence and Structure of the Project as a Key Object of Project Management in Public Administration: Theoretical Foundations]. *Derzhavne upravlinnia*, no. 1(13) (2023): 86-101.

DOI: 10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101

Chemerys, A. O. "Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy" [Development and Management of Projects in the Public Sphere: The European Dimension for Ukraine]. *Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini - DESPRO»*. Kyiv: TOV «Sofia-A2», 2», 2012.

Hbur, Z. V. "Osnovni aktsenty derzhavnoho upravlinnia shchodo vidnovlennia Ukrainy" [The Main Emphases of State Administration Regarding the Restoration of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*, no. 24 (2023): 124-126.

Khrenova-Shymkina, R. M. "Proiektna diialnist orhaniv publichnoi vlady yak ob'ekt naukovoho doslidzhennia" [Project Activity of Public Authorities as an Object of Scientific Research]. *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 2, no. 155 (2020): 48-57.

[Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

[Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

Momont, S. "Osoblyvosti proektnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni" [Peculiarities of Project Management in Public Administration]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «VATRA» VTEI KNTEU*, no. 119 (2021): 197-206.

Polikrovskiy, R. "Zastosuvannia proiektnoho pidkhodu u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini" [Application of the Project Approach in the Field of Public Administration in Ukraine]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv*. Ternopil, 2023. 138-140.

Shavlak, M. A. "Vektory udoskonalennia protsedury pryiniattia rishennia pro zdiisnennia derzhavno-privatnoho partnerstva v umovakh viiny" [Vectors of Improving the Decision-making Procedure on the Implementation of Public-private Partnership in War Conditions]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 3(34) (2022): 62-68.

DOI: 10.32782/2310-9653-2022-3.9

Shulyk, Yu. V. "Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu u publichnomu upravlinni v Ukraini" [Application of Project Management in Public Administration in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya : Ekonomika*, no. 24 (2022): 68-75.

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75

Skrypnyk, N. A., and Kravtsova, I. R. "Aktualni problemy proektnoho menedzhmentu v publichnomu administruvanni" [Actual Problems of Project Management in Public Administration]. *Ekonomika syohodennia: aktualni pytan- nia ta innovatsiini aspekty*. Zaporizhzhia: HO «SIEU», 2020. 31-33.

Tereshchenko, T. V., and Kolomiets, V. M. "Rozvytok proekt- noho pidkhodu v publichnomu upravlinni" [Development of the Project Approach in Public Administration]. *Stanovlennia ta rozvy- tok mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini*. Khmelnytskyi: KhUUP im. L. Yuzkova, 2020. 193-203.

Tiurina, N., Nazarchuk, T., and Hurnytskyi, O. "Antykryzove upravlinnia sotsialno-ekonomichnyimi systemami v umovakh nevyznachenosti povoiennoho periodu" [Anti-crisis Management of Socio-economic Systems in Conditions of Uncertainty of the Post-war Period]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1(314) (2023): 7-14.

DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-1

Vorona, P. "Metodolohichni osoblyvosti upravlinnia inno- vatsiinymi proektamy u zmisti pidhotovky menedzhera z upravlin- nia innovatsiinoiu diialnistiu" [Methodological Features of Innova- tive Project Management in the Content of Manager Training for Innovative Activity Management]. *Vytoky pedahohichnoi maister- nosti. Seriya : Pedahohichni nauky*, no. 20 (2017): 48-53.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2023 р.