

С. В. БОГУЦЬКИЙ

Броварська міська рада

ORCID: 0000-0002-5943-8862

## ДЖЕРЕЛОЗНАВЧИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ: ОГЛЯД СУЧАСНОГО ЗАКОРДОННОГО ДИСКУРСУ

Стаття присвячена систематизації наукових публікацій закордонних дослідників проблематики використання інструментарію проектного управління в суспільно-політичних та економічних процесах сучасних демократичних країн як перспективного для України інструментарію широкомасштабного повоєнного відбудовування соціально-економічної, транспортної, енергетичної тощо інфраструктури об'єднаних територіальних громад, міст і сіл України.

Запропоновано авторську систематизацію зарубіжного наукового дискурсу проблематики "Project Management" останніх років: на основі виявлення характерних ознак і відмінностей дослідницьких підходів виокремлено три відповідні кластери – кластер власне феномену "Project Management"; кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту; кластер конкуруючих моделей проектної підходу. Подано короткий аналіз наукового доробку найбільш характерних дослідників-представників кожного з цих кластерів.

Зроблено висновок що в зарубіжному та українському науково-практичному дискурсі проблематиці використання проектної менеджменту в процесах публічного управління приділяється значна увага й роль проектної підходу в Україні у найближчій перспективі тільки зростатиме, оскільки в період війни та в повоєнні часи найважливішими критеріями діяльності як господарюючих суб'єктів, так і суб'єктів публічного врядування на усіх його рівнях – від загальнонаціонального до об'єднаної територіальної громади стануть швидкість дій в умовах тотального дефіциту фінансів, матеріальних і трудових ресурсів – саме тих перешкод, успішне подолання яких є характерною рисою проектної підходу.

Все це обумовлює необхідність подальшого впровадження технологій та інструментів проектної управління в діяльності органів публічного врядування України як важливого стратегічного чинника подальшого перспективного демократичного державотворення в нашій країні.

**Ключові слова:** публічне врядування, місцеве самоврядування, Project Management, проектне управління, проектний підхід.

S. V. BOGUTSKIY

Brovary City Council

ORCID: 0000-0002-5943-8862

## SOURCE-BASED ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT ISSUES: A REVIEW OF MODERN FOREIGN DISCOURSE

The article is devoted to the systematization of scientific publications of foreign researchers on the issue of the use of project management tools in the socio-political and economic processes of modern democratic countries as a promising tool for Ukraine for large-scale post-war reconstruction of the socio-economic, transport, energy, etc. infrastructure of united territorial communities, cities and villages of Ukraine.

The author's systematization of the foreign scientific discourse on the issue of "Project Management" in recent years is proposed: based on the identification of characteristic features and differences in research approaches, three relevant clusters are distinguished – the cluster of the "Project Management" phenomenon itself; cluster of disclosure of project life cycle processes; a cluster of competing design approach models. A brief analysis of the scientific output of the most characteristic researchers-representatives of each of these clusters is presented.

It was concluded that in the foreign and Ukrainian scientific and practical discourse, the problem of using project management in the processes of public administration is given considerable attention, and the role of the project approach will only grow in the near future, since during the war and in the post-war period, the most important criteria for the activity of both economic entities and subjects of public governance at all its levels – from the national to the united territorial community – the speed of action in the conditions of a total shortage of finances, material and labor resources – exactly those obstacles, the successful overcoming of which is a characteristic feature of the project approach.

All this determines the need for the further implementation of project management technologies and tools in the activities of the public administration bodies of Ukraine as an important strategic factor for the further perspective of democratic state-building in our country.

**Key words:** public governance, local self-government, Project Management, project approach.

### Постановка проблеми

Війна в Україні ставить принципово нові вимоги до органів публічного врядування усіх рівнів – від центрального до об'єднаної територіальної громади. В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови нашої країни вся система публічного врядування України знаходиться у кризовому становищі, що характеризується зруйнованістю інфраструктурних та житлових об'єктів, підприємств та доріг, значним дефіцитом державного та місцевих бюджетів, робочих кадрів та управлінців, сталість та професіональністю апарату органів публічного врядування тощо.

У таких умовах надзвичайної актуальності набуває спроможність системи органів публічного врядування, особливо на місцевому рівні виконати надскладні завдання структурної, технічної, комунальної та соціально-культурної відбудови міст і сіл України, подолати воєнні виклики, насамперед, всеосяжний дефіцит ресурсів (людських, фінансових, матеріально-сировинних, технічних тощо). У нас не залишається виходу як заново модернізувати всю систему територіальної організації влади, вийти на рівень міжнародної конкурентоспроможності України та укріпити майбутню перемогу закладенням фундаменту для подальшого зміцнення національної безпеки нашої держави.

Все це вже зараз обумовлює пошук найбільш ефективних в зазначених кризових умовах управлінських технологій та інструментарію широкомасштабного відновлення соціально-економічної, транспортної, енергетичної тощо інфраструктури об'єднаних територіальних громад, міст і сіл України.

В цьому плані увагу науковців, експертів та практиків публічного врядування привертає широко застосований в розвинутих країнах Європи та світу управлінський інструмент проектного менеджменту, що вже неодноразово довів свою високу ефективність як на рівні держави та національних пріоритетних проектів, так і на муніципальному рівні, де значена частина муніципальних завдань і функцій реалізується за допомогою різноманітних місцевих проектів в рамках управлінського підходу “Project Management”.

Отже, вищевикладене обумовлює актуальність дослідження методології та інструментарію проектного підходу з метою його адаптації та використання в діяльності органів місцевого публічного управління об'єднаних територіальних громад.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проведений джерельний аналіз дає підстави стверджувати, що в цілому проблематика запровадження інструментарію проектного управління в управлінських процесах є міждисциплінарною та торкається предмету цілої низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки та ін. При цьому на відміну від українського наукового простору, в західноєвропейській науці фактично вже виокремився самостійний науковий напрямок, присвячений проектному підходу, який так і називається – “Project Management”. Варто зазначити, що загальний обсяг наукових публікацій, представлених на офіційному сайті Національної бібліотеки України ім. В. В. Вернадського та в інтернет-пошукувачі Google Books охоплює понад 100 робіт останніх 10–15 років. Навіть первинний побіжний огляд обраних наукових публікацій свідчить, що в цілому проблематика запровадження інструментарію проектного управління в управлінських процесах є міждисциплінарною та торкається предмету цілої низки сучасних наукових напрямків: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки та ін. При цьому на відміну від українського наукового простору, в західноєвропейській науці фактично вже виокремився самостійний науковий напрямок, присвячений проектному підходу, який так і називається – “Project Management”. Джерельному аналізу в даній розвідці буде піддано ту їх частину, яка охоплює зарубіжний науковий дискурс останніх років.

### Мета статті

Метою статті є узагальнення й систематизація на основі виявлення характерних ознак і відмінностей дослідницьких підходів наукового доробку сучасних зарубіжних дослідників проблематики проектного управління – “Project Management”.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Перехід людської цивілізації до нової формації інформаційного суспільства означає набуття стратегічного значення знаннями та технологіями, заснованими на знаннях. Провідні держави світу впевнено взяли курс на інноваційний розвиток та інтелектуальні технології в усіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Одним з таких інноваційних інструментів нового стратегічного курсу переходу економіки на інформаційно-знанцеву основу є запровадження концепції проектного управління в публічному врядуванні, яке в науковому світі називають «одним з найуніверсальніших способів вирішення проблем управління в сфері державної влади та ефективним інструментом реалізації публічної політики в умовах ресурсних, часових та інших обмежень сучасної доби, оскільки проектний підхід має низку незаперечних переваг, які вигідно відрізняють його від інших інструментів державного управління, насамперед – притаманну методологію, яка регулює ініціювання, планування, виконання, моніторинг і моніторинг процесів, завершення операцій, надання можливості для поглинання встановленого обсягу фінансових ресурсів протягом певного періоду часу, ефективного досягнення унікальної мети суспільного розвитку будь-якого роду» [2, с. 19].

Як зазначають науковці Національної академії державного управління при Президентові України, «аналіз сучасної практики державного управління свідчить про те, що близько 45% всієї суспільно-корисної діяльності органів влади реалізується через проекти й програми, які є значною мірою проектно-орієнтованими. Тому для стабільного соціального розвитку територіальних громад й ефективного функціонування бізнесу суб'єкти державної влади мають використовувати науково обґрунтовану методологію та інструментарій управління проектами» [1, с. 9].

Зазначене актуалізує вивчення та запровадження в діяльності місцевих органів публічного управління моделей, методологій та інструментарію проектного менеджменту, зокрема, актуального зарубіжного досвіду. Не претендуючи на повноту й вичерпність проведеної в результаті аналізу огляд зарубіжного дискурсного простору проблематики запровадження проектного управління в сучасному публічному врядуванні систематизації, пропонуємо наступне авторське узагальнення наукових підходів за класифікаційними ознаками фокусування дослідницької уваги на тих чи інших ключових аспектах, характерних ознаках і напрямках розкриття соціального феномену проектного менеджменту/управління. Так, в результаті проведеної в даному джерелознавчому дослідженні систематизації вважаємо за необхідне виокремити в секторі міжнародних публікацій три основні кластери наукових публікацій, дотичних проблематики використання проектного менеджменту в процесах публічного управління: 1 – кластер власне феномену “Project Management”; 2 – кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту; 3 – кластер конкуруючих моделей проектного підходу.

Розкриємо більш детально сутнісну характеристику кожного з представлених секторів і кластерів та наведемо стислий огляд наукового доробку основних представників кожного із зазначених вище напрямків.

Так, кластер власне феномену “Project Management” представляють Баррі Боземан, Джефрі Штрауссман, Елізабет Бітнер, Вальтер Грегорк, Террі Шмідт, Гарольд Керцнер, Те Ву, Лаура Берфорд, Грег Хорін, Вінгейт Лорі. Ці досвідчені менеджери проектів, спираючись на свій багатий особистий досвід та здобутки в проектній діяльності розкривають сутність та особливості проектного менеджменту, принципи та інструменти розробки й реалізації проекту.

Зокрема, всесвітньо відомий фахівець і один з визнаних лідерів проектного менеджменту Гарольд Керцнер зазначає, що традиційні методи управління проектами часто недостатні для управління інноваційними проектами. Інновації губляться в заданих масштабах і передбачуваних середовищах традиційного управління проектами. Існує величезний тиск на організації з метою впровадження інновацій, і керівникам проектів, відповідальним за управління цими інноваційними проектами, не вистачає навчання або інструментів для ефективного виконання своєї роботи. У своїй останній книзі «Управління інноваційними проектами: методи, кейси та інструменти управління інноваційними проектами» Г. Керцнер надає сучасні інструменти, ідеї та матриці, необхідні для успішного управління інноваційними проектами, допомагаючи читачам виявляти проблеми в своїй організації, придумувати елегантні рішення та, за необхідності, сприяти змінам у своїй організаційній культурі [14].

Баррі Боземан та Джефрі Штрауссман розглядають сучасні стратегії державного управління та керівні принципи управлінської ефективності органів публічного врядування різних рівнів, визначаючи серед стратегій і відповідних принципів важливе місце застосування проектного менеджменту [4].

Лаура Берфорд пропонує інструментарій досягнення економічно ефективних результатів в процесі управління проектами для так званих «горизонтальних організацій» (або організацій з «плоскою ієрархією»), що являють собою організаційну структуру з невеликою кількістю або взагалі без рівнів середнього управління між персоналом і менеджерами [5]. Саме до таких організацій відносяться місцеві органи публічного врядування низових територіальних громад.

Елізабет Бітнер та Вальтер Грегорк свою книгу адресують керівниками проектів, розкриваючи досвід керівництва проектами в сучасних умовах та пропонуючи ідеї як подолати сучасні виклики – людські, культурні, організаційні, фінансові, бюрократичні або інші перешкоди. Автори наголошують, що керівник проекту повинен не тільки володіти методами і процесами, а й володіти високим рівнем компетентності в роботі з несподіваними, новими і критичними ситуаціями та пропонують відповідний управлінський інструментарій [3].

Террі Шмідт, відомий консультант з управління проектами, висвітлює необхідність системного мислення і логічного рамкового підходу для вирішення сьогоднішніх складних завдань, що стоять перед керівниками та учасниками проектних груп. Експерт спираючись на свіжі тематичні дослідження, пропонує стратегічний інструментарій перетворення ідей, викликів та можливостей на життєздатні проекти, спроможні вдосконалити діяльність організації відповідно до мінливих потреб сучасності [19].

Професор державного університету Монклер Те Ву, делегат США в Технічному комітеті Міжнародної організації з управління проектами, програмами та портфелями, зосереджує увагу на процесах оптимізації управління проектами шляхом балансування та змішування конкуруючих методологій (наприклад, традиційних та гнучких), довгострокових методологій та широких принципів, процесів та практик, а також необхідності розуміння та потреби у застосуванні. Дослідник пропонує до розгляду окремі шаблони управління проектами, інтегроване тематичне дослідження, ілюструє, як краще застосовувати запропоновані концепції та інструменти [21].

Грег Хорін свою роботу адресує початківцям, пропонуючи їх певного роду «абетку проектного менеджменту» та надаючи основні засади управління проектами. Автор описує, як оволодіти ключовими навичками та якостями, необхідними кожному менеджеру проекту, для чого пропонує свої 13 правил:

- Керуйте проектами, а не просто «управляйте» ними;
- Уникайте найпоширеніших помилок, які роблять нові менеджери проектів;
- Вчіться на проблемних, успішних та «відновлених» проектах;
- Підготуйте ґрунт для успіху, ефективно визначивши свій проект;
- Створіть простий у використанні план проекту і точну ієрархічну структуру розбивки робіт (WBS);
- Створюйте бюджети та графіки, які допоможуть вам керувати ризиками;
- Використовуйте потужні методи моніторингу та звітності, включаючи управління вартістю;
- Здійснюйте гнучке та плавне управління змінами, проблемами, ризиками, результатами та якістю проекту;
- Звертайте особливу увагу на управлінні комунікаціями проекту та очікуваннями зацікавлених сторін;
- Створюйте високопродуктивні проектні команди;
- Максимально використовуйте Microsoft Project і нові веб-альтернативи;
- Отримуйте ключову інформацію, яка прискорить вашу криву навчання
- Знайте не тільки на те, чого вас навчали у школі та університеті, але й як реагувати на реальні життєві ситуації [11].

**Кластер розкриття процесів життєвого циклу проекту** концентрує основну увагу на тонкощах і деталях безпосереднього функціонування проектного середовища. До основних представників цього кластеру ми віднесли таких відомих фахівців сфери Project Management як Дебора Карстенс та Гарі Річардсон, Партха Маджумдар, Вільям Доу та Брюс Тейлор, Аль Зейтун та Рікардо Варгас, Русс Мартінееллі та Драган Мілошевич, Барбара Картен та Катрін Томчик.

Зокрема, Дебора Карстенс та Гарі Річардсон стверджують, що проектний менеджмент – це справді еволюція мистецтва, поєднаного з наукою. Ця діяльність передбачає збалансування цілей проекту з обмеженнями в часі, бюджеті та якості. Досягнення цього балансу вимагає майстерності, досвіду та використання багатьох інструментів та методів, які є в центрі уваги дослідників. З цією метою подано покрокові інструкції, що стосуються базової механіки і різних програмних засобів, які можуть бути використані для надання допомоги в процесах проектного управління [6].

Авторитетні фахівці в галузі проектного менеджменту Гарольд Керцнер, Аль Зейтун та Рікардо Варгас пропонують 10 стовпів управління проектами, які будуть вирішальними для компаній в найближче десятиліття та які здатні забезпечити ідеальний баланс між теоретичними моделями й практичним досвідом роботи в різних трансформаційних програмах, проектах та ініціативах. Експерти розкривають особливості проектного менеджменту як стратегічної компетенції та корпоративної культури управління проектами з використанням гнучких структур управління проектами та гнучких етапів життєвого циклу та управління проектами.

Русс Мартінееллі й Драган Мілошевич деталізують інструментарій управління проектами: інструменти та методи для практикуючого керівника проектів, включаючи планування, реалізацію, контроль, витрати та управління змінами, управління, звітність та управління ризиками. Автори які пояснюють як використовувати ресурси управління проектами для покращення роботи проектною командою, розкривають сутність та призначення кожного інструменту, дизайн, налаштування та варіації, а також їх переваги та недоліки [17].

Вільям Доу та Брюс Тейлор зосереджують увагу на комунікаційних інструментах управління проектами як одного з найважливіших аспектів проектного менеджменту – комунікацій проекту. Зокрема, з урахуванням потреб керівника проекту подаються найкращі практики, поради, підказки та інструменти для успішної комунікації з проектом, що охоплює засоби комунікації й соціальні медіа, особливості спілкування віч-на-віч, спілкування на віртуальних проектах, розуміння правильних інструментів комунікації для кожного етапу проекту та методи запобігання поширених проблем зі спілкуванням [9].

Партха Маджумдар деталізує процеси лінійного програмування для фахівців з управління проектами та методи оптимізації завершення проектів й оптимізації бюджетів, охоплюючи різні підходи до вирішення лінійного програмування проектів, як графічні методи, їх обмеження та потребу в таких інструментах, як MS Excel і Solver [16].

Барбара Картен розписує покроковий процес спрощеного управління проектами. Дослідниця викладає чітко визначені процеси управління проектами для управління змінами в нашому житті, описує підходи, змодельовані на основі процесів, що успішно використовуються в бізнесі, некомерційних організаціях, в муніципальних установах та інших організаціях [12].

Керівник проекту Harbor Light Press Катрін Томчик пропонує рішення для реальних сценаріїв планування проекту, висвітлюючи важливі компоненти проектного менеджменту та характеризуючи інструменти, методи, контрольні списки й шаблони, які можна використовувати в практичній діяльності менеджера проекту. Серед такого інструментарію виокремлюється:

- Визначення цілей, завдань, обсягу та вимог проекту;
- Розробка планів управління ризиками, якістю та закупівлями;

- Створення графіка проекту;
- Доопрацювання кошторисів і бюджетів;
- Створення «команди своєї мрії» [20].

**Кластер конкуруючих моделей проектного підходу** містить джерела, що подають усе розмаїття сучасних підходів і моделей проектного менеджменту, які можуть як конкурувати між собою, так і поєднуватися в ефективному симбіозі. Цю групу публікацій представляють Синтія Діонісіо, Роб Коул, Едвард Скотчер, Сандра Роу, Манеш Дутт, Ричард Клімоскі, Беверлі Дуган, Карла Мессікомер та Франсуа Кьоккіо.

Зокрема, Роб Коул та Едвард Скотчер детально описують модель гнучкого управління проектами “Brilliant Agile Project Management”. Орієнтуючись на реальне використання Agile у бізнес-середовищі, автори надають практичні поради та методи, як впроваджувати та працювати з цим інноваційним та потужним підходом, щоб завжди точно розуміти, як діяти, щоб проект був успішним [7].

Доктор філософії Сандра Роу, яка має понад 30-річний досвід управління проектами зосереджує увагу на управлінні проектами для малих проектів, в тому числі муніципальних, що реалізуються в межах невеличкої адміністративно-територіальної одиниці. Дослідниця підкреслює, що різниця між управлінням великими і меншими проектами полягає не тільки в кількості часу, зусиль і дисципліни, але і в процесах і інструментах. А оскільки більшість невеликих проектів, як правило, схожі за структурою або результатом, наведені шаблони можуть бути використаними для майбутніх проектів. Проектний менеджмент для невеликих проектів в авторському викладі демонструє, як адаптувати процеси бюрократичного планування до плавного мінімуму, підтримуючи роботу проекту як «добре змащену машину» [18].

Манеш Дутт пропонує модель «Ментальної карти» (Mind Mapping) для осіб, які приймають рішення, щоб дати можливість професіоналам проектів стати більш креативними та інноваційними в управлінні проектами. На переконання автора «Ментальна карта» має величезний потенціал протягом усього життєвого циклу проекту від початку до кінця, допомагає подолати перешкоди в багатьох складних і кризових ситуаціях реалізації проекту, фокусує увагу на основній проблемі і запалює творчість через «мислення всього мозку» [10].

Синтія Діонісіо спрямовує свою книгу “Hybrid Project Management” менеджерам гібридних проектів, охоплюючи технічні та лідерські принципи у всьому спектрі реалізації проектів. Авторка пропонує практичне керівництво з поєднання каскадного й адаптивного (Agile) підходів до управління проектами, наводить поради щодо того, коли використовувати кожен підхід і як різні методи можна комбінувати та налаштовувати відповідно до потреб проектів та зацікавлених сторін. Важливими елементами гібридних проектів Синтія Діонісіо визначає:

- Гібридне планування, яке поєднує діаграми Ганта та плани випуску;
- Управління ризиками для гібридних проектів, включаючи оцінку резервів і використання скоригованого на ризик відставання;
- Лідерство в гібридному проекті, що охоплює лідерство службовців, упередженість, критичне мислення, емоційний інтелект, мотивацію та розвиток високоефективних команд;
- Прогностичну та адаптивну проектні роботи, такої як графіки записів, аналіз дисперсії, прогнози та кумулятивні блок-схеми тощо [8].

Ричард Клімоскі, Беверлі Дуган, Карла Мессікомер та Франсуа Кьоккіо є відомими фахівцями з управління людським потенціалом (HR-проекти), які в своїй практичній діяльності не раз стикалися з перешкодами або проблемами в подібних контекстах. На переконання авторів просування управління проектами людських ресурсів – це поглиблений, продуманий процес, який потребує відповідних знань та досвіду тих, хто взявся за великі HR-проекти. Колектив авторів акцентує на наслідках та проблемах забезпечення вирішення проблем HR-бізнесу в глобальному масштабі й розглядає практичні та професійні наслідки управління проектами управління персоналом у різних галузях економіки, а також забезпечує всебічне висвітлення реалізації глобальних програм розвитку та ініціювання та планування проектів [15].

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Таким чином, проведене дослідження надає підстави для твердження, що у зарубіжному науково-практичному дискурсі проблематиці використання проектного менеджменту в процесах публічного управління приділяється значна увага, оскільки управлінський інструмент проектного менеджменту вже неодноразово довів свою високу ефективність як на рівні держави та національних пріоритетних проектів, так і на муніципальному рівні, де значена частина муніципальних завдань і функцій реалізується за допомогою різноманітних місцевих проектів в рамках управлінського підходу “Project Management”. Саме в цьому руслі американська доктор наук, знайний експерт з управління проектами університету Капелла в Мічигані Сандра Роу наголошує, що «застосування підходу “Project Management” в процесах управління проектами для невеликих проектів демонструє, як можна адаптувати процеси муніципального управління в умовах бюрократизації поточної діяльності органів публічного врядування місцевого рівня до плавного мінімуму, підтримуючи роботу муніципального утворення з управління місцевим проектом як добре змащену машину» [18, р. 13].

Є очевидним, що в умовах транзитивного типу суспільного розвитку, коли Україна буде вимушена використовувати нові механізми економічного та суспільно-політичного поступу для повоєнної відбудови, принципове

значення має розробка стратегічних механізмів публічного врядування та запровадження інноваційних інструментів соціально-економічного розвитку. Вагоме місце серед таких інноваційних механізмів займає розробка й реалізація регіональних та місцевих проєктів. Такі проєкти покликані вирішити важливе завдання підвищення ефективності публічного управління економічними та соціально-політичними процесами, залучення інноваційних політико-управлінських механізмів, спроможних вдосконалити державний лад та демократичну політичну систему нашої країни, поліпшити якість життя та людського потенціалу нашої держави. При цьому використання методології управління проєктами як на загальнодержавному рівні, так і рівні місцевому й локальному носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Отже, роль проєктного підходу в світі та в Україні найближчій перспективі тільки зростатиме, оскільки в період війни та в повоєнні часи найважливішими критеріями діяльності як господарюючих суб'єктів, так і суб'єктів публічного врядування на усіх його рівнях – від загальнонаціонального до об'єднаної територіальної громади стануть швидкість дій в умовах тотального дефіциту фінансів, матеріальних і трудових ресурсів – саме тих перешкод, успішне подолання яких є характерною рисою проєктного підходу.

#### Список використаної літератури

1. Безверхнюк Т. Технологія управління соціальними проєктами : монографія [Т. М. Безверхнюк та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 291 с.
2. Чернов С. В. Національні інноваційні проєкти в системі публічного врядування України: Монографія. Київ : Вид-во ВАДНДУ, 2022. 216 с.
3. Bittner Elisabeth, Gregorc Walter. Experiencing Project Management: Projects, Challenges and Lessons Learned. Erlanger: John Wiley & Sons, 2010. 231 p.
4. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 264 p.
5. Burford Laura Dallas. Project Management for Flat Organizations: Cost Effective Steps to Achieving Successful Results. J. Ross Publishing, 2012. 328 p.
6. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.
7. Cole Rob, Scotcher Edward. Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson UK, 2016. 200 p.
8. Dionisio Cynthia Snyder. Hybrid Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 320 p.
9. Dow William, Taylor Bruce. Project Management Communication Tools. Dow Publishing LLC, 2015. 738 p.
10. Dutt Maneesh. Mind Maps for Effective Project Management. Deli: Notion Press, 2015. 198 p.
11. Horine Greg. Project Management Absolute Beginner's Guide. Que Publishing, 2017. 480 p.
12. Karten Barbara. Project Management Simplified: A Step-by-Step Process. London: CRC Press, 2016. 259 p.
13. Kerzner Harold, Zeitoun Al, Vargas Ricardo. Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 512 p.
14. Kerzner Harold. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
15. Klimoski Richard J., Dugan Beverly, Messikomer Carla, Chiochio Francois. Advancing Human Resource Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 592 p.
16. Majumdar Partha. Linear Programming for Project Management Professionals: Explore Concepts, Techniques, and Tools to Achieve Project Management Objectives. Deli: BPB Publications, 2021. 240 p.
17. Martinelli Russ J., Milosevic Dragan Z. Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 480 p.
18. Rowe Sandra F. Project Management for Small Projects. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 2020. 288 p.
19. Schmidt Terry. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
20. Tomczyk Catherine A. Project Manager's Spotlight on Planning. San Francisco, London: John Wiley & Sons, 2015. 208 p.
21. Wu Te. Optimizing Project Management. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2020. 342 p.

## References

1. Bezverhniuk T. Tekhnolohiya upravlinnya sotsial'nymy proektamy" [Technology of social project management]: monograph [T. M. Bezverkhnyuk ta in. ; za zah. red. T. M. Bezverkhnyuk]; NADU pry Prezydentovi Ukrayiny. Odesa : ORIDU NADU. 2014. 291 p. [in Ukrainian]
2. Chernov S. V. Natsional'ni innovatsiyni proekty v systemi publichnoho vryaduvannya Ukrayiny. [National innovative projects in the system of public governance of Ukraine]: Monograph. Kyiv: VADNDU Publishing House. 2022. 216 p. [in Ukrainian]
3. Bittner Elisabeth, Gregorc Walter. Experiencing Project Management: Projects, Challenges and Lessons Learned. Erlanger: John Wiley & Sons, 2010. 231 p.
4. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 264 p.
5. Burford Laura Dallas. Project Management for Flat Organizations: Cost Effective Steps to Achieving Successful Results. J. Ross Publishing, 2012. 328 p.
6. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p.
7. Cole Rob, Scotcher Edward. Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson UK, 2016. 200 p.
8. Dionisio Cynthia Snyder. Hybrid Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 320 p.
9. Dow William, Taylor Bruce. Project Management Communication Tools. Dow Publishing LLC, 2015. 738 p.
10. Dutt Maneesh. Mind Maps for Effective Project Management. Deli: Notion Press, 2015. 198 p.
11. Horine Greg. Project Management Absolute Beginner's Guide. Que Publishing, 2017. 480 p.
12. Karten Barbara. Project Management Simplified: A Step-by-Step Process. London: CRC Press, 2016. 259 p.
13. Kerzner Harold, Zeitoun Al, Vargas Ricardo. Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 512 p.
14. Kerzner Harold. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
15. Klimoski Richard J., Dugan Beverly, Messikomer Carla, Chiochio Francois. Advancing Human Resource Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 592 p.
16. Majumdar Partha. Linear Programming for Project Management Professionals: Explore Concepts, Techniques, and Tools to Achieve Project Management Objectives. Deli: BPB Publications, 2021. 240 p.
17. Martinelli Russ J., Milosevic Dragan Z. Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 480 p.
18. Rowe Sandra F. Project Management for Small Projects. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 2020. 288 p.
19. Schmidt Terry. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
20. Tomczyk Catherine A. Project Manager's Spotlight on Planning. San Francisco, London: John Wiley & Sons, 2015. 208 p.
21. Wu Te. Optimizing Project Management. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2020. 342 p.