

DOI: 10.15276/EJ.03.2024.13
DOI: 10.5281/zenodo.14635610
UDC: 35.078:005.8
JEL: H83, O22, L32, D73, R58

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УСТАНОВАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

PROJECT MANAGEMENT MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS

Iryna M. Boiko
Odesa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6876-526X
Email: imboyko91@gmail.com

Received 25.08.2024

Boiko I.M. Модель управління проєктами в установах публічної адміністрації. Оглядова стаття.

У статті досліджено впровадження проєктного підходу в управління державними та муніципальними організаціями України. Розглянуто сучасні методології, такі як IPMA, PMI, PRINCE2 та Scrum, їх адаптацію до українських реалій і вплив на ефективність реалізації стратегічних завдань. Запропоновано модель ПАЕМ (Projects in Administration Excellence Model), що охоплює функціональний, інституційний та інструментальний виміри. Акцент зроблено на необхідності інтеграції лінійних та гнучких підходів для підвищення прозорості, ефективності й адаптивності управління проєктами.

Ключові слова: управління проєктами, публічне адміністрування, модель ПАЕМ, стратегічне планування, гнучкі методології, IPMA, PRINCE2

Boiko I.M. Project Management Model in Public Administration Institutions. Review article.

The article examines the implementation of a project-based approach in managing state and municipal organizations in Ukraine. Modern methodologies such as IPMA, PMI, PRINCE2, and Scrum, their adaptation to Ukrainian realities, and their impact on achieving strategic goals are analyzed. The PAEM (Projects in Administration Excellence Model) is proposed, encompassing functional, institutional, and instrumental dimensions. The emphasis is placed on integrating linear and agile approaches to enhance transparency, efficiency, and adaptability in project management.

Keywords: project management, public administration, PAEM model, strategic planning, agile methodologies, IPMA, PRINCE2

У практиці управління сучасними українськими організаціями публічного сектору спостерігається зростаючий інтерес до методів підвищення ефективності виконання завдань (процесів і проєктів). У багатьох державних установах та органах місцевого самоврядування впроваджуються заходи для вдосконалення документообігу та інформаційних потоків, які часто базуються на сучасних електронних системах (наприклад, системи електронного документообігу). Усі ці кроки супроводжуються переконанням у позитивному впливі цифровізації на якість обслуговування громадян, а отже, і на їх задоволення від отриманих послуг. Однак виклики, що стоять перед українськими інституціями публічного сектору, особливо органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, є значно складнішими та масштабнішими. На задоволення громадян та інших зацікавлених сторін необхідно дивитися з більш широкої, стратегічної перспективи. Інституції, відповідальні за забезпечення стабільного розвитку територій – від територіальних громад до центральних органів виконавчої влади – повинні прагнути до підвищення ефективності своєї діяльності у багатьох напрямках. Одним із ключових інструментів є реалізація різноманітних проєктів, результати яких безпосередньо впливають на якість життя громадян, соціальну інфраструктуру та економічний розвиток регіонів. Прийняття проєктного підходу є особливо важливим у контексті поточного програмного періоду в Україні, реалізації державних стратегій розвитку, а також впровадження програмно-цільового бюджетування в органах місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Застосування проєктного управління в публічній сфері є предметом досліджень багатьох науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Українські дослідники, зокрема Н.Л. Гавкалова, Т.В. Маматова, О.Ю. Оболенський, Р.Ю. Олійник, Т.В. Терещенко, розглядають сутність, методи та актуальність впровадження проєктного менеджменту в контексті сучасних викликів державного управління [2, 3]. Ю.Є. Вороніна, Т.В. Сивак акцентують увагу на питаннях комунікаційної політики в публічному управлінні [1, 4]. Важливим є і внесок Т. Безверхнюк, яка досліджує управління соціальними проєктами, їхній життєвий цикл та організаційні механізми фінансування, пропонуючи інноваційні підходи до партнерської мережі як інструменту державного управління регіональним розвитком [5].

Зарубіжні дослідники, такі як Баррі Боземан, Джеффри Штраусман, Дебора Карстенс, Гарі Річардсон, Манеш Дутт, підкреслюють важливість поєднання стратегічного та операційного управління, використання інструментів, орієнтованих на оптимізацію ресурсів і забезпечення сталого розвитку [9-11]. Зокрема, Манеш Дутт пропонує модель «Ментальної карти» (Mind Mapping) як ефективний інструмент

управління складними проектами, що забезпечує кращу структурування завдань та фокусування уваги на ключових проблемах [11]. Також дослідження О. Подольської та В. Кралі демонструють, що впровадження проектного підходу в діяльність органів публічної влади може значно підвищити їхню ефективність та сприяти успішному реформуванню системи місцевого самоврядування [6]. Водночас науковці Б. Мізюк, М. Шкільняк та Г. Джегур акцентують увагу на інноваційних методах проектного управління в контексті сталого розвитку регіонів в умовах децентралізації [7].

Загалом, сучасні дослідження підтверджують міждисциплінарний характер впровадження інструментів проектного менеджменту в управлінські процеси, їхню важливість для досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад та підвищення ефективності державного управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значний інтерес до застосування проектного управління в публічному секторі, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Актуальними є проблеми адаптації міжнародних стандартів до українських реалій, забезпечення ефективної комунікації між зацікавленими сторонами, інтеграції стратегічного та операційного управління в умовах обмежених ресурсів. Недостатньо вивчені механізми фінансування проектів, оцінка їх ефективності, а також організаційно-структурні аспекти впровадження проектного підходу. Подальших досліджень потребує формування проектно-орієнтованої культури в публічних установах і розробка єдиної моделі управління проектами, що поєднує стратегічні пріоритети та гнучкі інструменти адаптації до змін.

Метою даної статті є аналіз особливостей впровадження систем управління проектами в українських організаціях публічного сектору, дослідження ключових підходів до управління проектами, таких як IPMA (International Project Management Association), PMI (Project Management Institute), PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) та гнучких методологій (Scrum), а також вивчення їх впливу на ефективність реалізації державних і муніципальних проектів [13, 14].

Метою статті є визначення оптимальних умов для ефективного впровадження моделі управління проектами, що є важливим кроком для підвищення ефективності державного управління, успішної реалізації стратегічних цілей розвитку та стабільного функціонування організацій публічного сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасна методологія управління проектами (Project Management), як і багато інших підходів до менеджменту, має свої витoki ще в давнину, а можливо, і в доісторичні часи. Полювання на мамонтів у первісному суспільстві чи будівництво пірамід у Стародавньому Єгипті – це чудові приклади проектів, у яких застосовувалися певні елементи планування, розподілу праці та навіть управління ризиками [15]. Більш осмислене (наукове) підґрунтя для управління проектами було закладено працями Ф.В. Тейлора [16] та Г. Гантта [17, 18]. Їхні рекомендації щодо вимірювання ефективності праці та планування складних завдань залишаються актуальними й сьогодні.

Важливим етапом у розвитку методології управління проектами став проект «Манхеттен», що реалізовувався під час Другої світової війни для створення ядерної зброї в США [19]. Цей проект включав ключові риси, притаманні багатьом сучасним ініціативам: часовий тиск, високу складність завдань, міждисциплінарний підхід тощо. Реалізація вимагала створення та застосування численних інструментів для планування, організації, координації та контролю за роботою команди. Напрацьовані рішення знайшли застосування і в інших великих проектах, таких як «Поларіс» та «Аполлон» [20]. Після Другої світової війни проектний підхід активно застосовувався і в інших державних ініціативах, зокрема під час реалізації Плану Маршалла, що був спрямований на надання фінансової допомоги країнам Європи для відновлення економік [21]. У 1950–1960-х роках підхід до управління проектами став активно розвиватися у цивільних сферах, набуваючи популярності як у державному, так і в приватному секторах [22]. У 1966 році Військово-повітряні сили США опублікували низку рекомендацій System Program Management, які стали основою для подальшого розвитку методології управління проектами [21]. Одним із ключових наслідків цього процесу стало створення двох важливих галузевих інституцій: у 1969 році в США було засновано Project Management Institute (PMI), а у 1965 році в Європі – International Project Management Association (IPMA) [23]. Ще одним важливим підходом є методологія PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments), яка була розроблена у 1989 році на основі досвіду британської урядової агенції CSTA (Central Computer and Telecommunications Agency) [24].

В Україні управління проектами стає все більш актуальним інструментом для досягнення стратегічних цілей державного управління, місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад. Запровадження програмно-цільового бюджету, реалізація інфраструктурних проектів за підтримки міжнародних фінансових інституцій, а також співпраця з європейськими програмами (наприклад, ЄС INTERREG, Horizon Europe) вимагають застосування сучасних методів управління проектами. Методології PMI, IPMA та PRINCE2, а також гнучкі підходи, такі як Scrum, активно впроваджуються в управлінні державними та муніципальними проектами в Україні. Вони допомагають забезпечити прозорість, ефективність та контроль у реалізації складних ініціатив, що є критично важливим у контексті реформ децентралізації та інтеграції до європейських стандартів управління. Подальша популяризація та впровадження методологій управління проектами в Україні можуть стати важливим кроком для

підвищення ефективності державного управління, реалізації стратегій сталого розвитку та поліпшення якості життя громадян. Перераховані вище підходи до управління проектами сьогодні є джерелом кращих практик та стандартів управління проектами. Вони поширюються через різноманітні посібники, системи сертифікації, тренінги, конференції та конкурси. Ця діяльність охоплює не лише рекомендації щодо роботи керівників проектів та інших фахівців, які безпосередньо беруть участь у проектній діяльності, але й організацію загалом, акцентуючи увагу на необхідності впровадження проектно-орієнтованого підходу на рівні інституцій. В Україні впровадження міжнародних стандартів управління проектами, таких як ДСТУ ISO 21502:2022 «Управління проектами», сприяє підвищенню ефективності реалізації проектів та надає інструменти для успішного виконання проектів [25]. Крім того, існують тренінги та семінари, що базуються на стандартах ISO серії 21500, які допомагають організаціям впроваджувати проектно-орієнтований підхід на інституційному рівні [26]. Саме цей аспект підкреслюється у рамках системних моделей, відомих як Project Excellence Model або Project Maturity Model [28-30].

PMI (Project Management Institute) є одним із найпопулярніших підходів у світі. Основою знань про управління проектами у цій методології є PMBoK (Project Management Body of Knowledge) [14]. Підхід PMI орієнтований переважно на розвиток технік управління, що дозволяють підвищити ефективність роботи. Подібне бачення пропонує інша міжнародна організація – IPMA (International Project Management Association). Проте, незважаючи на спільні риси, PMI орієнтований на формалізовану методологію, тоді як IPMA фокусується на розробці збірки кращих практик. Ці рекомендації є менш жорсткими та більш гнучкими, що дозволяє адаптувати їх до конкретних умов. IPMA часто використовує досвід інших методологій, зокрема PRINCE2, а також підходи, поширені в Німеччині та Австрії. Основним джерелом знань тут є ICB (International Competence Baseline) [13].

Методологія PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) виступає альтернативою підходу PMI. Посібник "Managing Successful Projects with PRINCE2" [26] є основою для впровадження рішень відповідно до цього підходу. PRINCE2 забезпечує детальні рекомендації щодо організації процесів управління проектами, структуризації організації, управління інформаційними потоками та документацією.

В Україні методологія PRINCE2 набуває популярності серед державних установ, особливо на рівні центральної влади та місцевого самоврядування. Вона також впроваджується у компаніях, які активно співпрацюють з державним сектором та реалізують проекти за підтримки міжнародних фінансових організацій. Однак, як і будь-який підхід, PRINCE2 має свої обмеження. По-перше, він зосереджується переважно на контекстному вимірі управління проектами, залишаючи технічні аспекти менш розвиненими, що добре доповнює підхід IPMA. По-друге, велика кількість документації та процедур, передбачених методологією PRINCE2, може призводити до збільшення бюрократичного навантаження. Для державних установ це є прийнятним, однак для деяких підприємств це може створювати певні бар'єри у реалізації проектів [31].

Важливо підкреслити, що як IPMA (International Project Management Association), так і PMI (Project Management Institute) та PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) базуються на традиційному, каскадному підході до життєвого циклу проекту. Такий підхід є виправданим тоді, коли існують чітко визначені цілі проекту та можливість спланувати його реалізацію з мінімальними ризиками відхилень. Проте в сучасних умовах, як у бізнесовій діяльності, так і в проектах, що реалізуються державними та муніципальними організаціями України, ці дві умови все складніше виконати. Це означає, що варто звернутися до рішень, які дозволяють ефективно управляти проектами навіть в умовах значної невизначеності вимог і мінливих умов їх реалізації. Доцільним стає використання поєднання лінійного (традиційного) підходу та гнучких методологій (Agile). Початки гнучкого підходу (Agile) сягають 1980-х років, тоді як найкращі практики в цій галузі були сформовані вже у 1990-х роках. Важливим кроком у розвитку гнучких методологій стало опублікування «Маніфесту Agile» (Manifesto for Agile Software Development) [32]. У ньому наголошувалося на необхідності зміщення акценту з характерного для класичних методологій планово-контрольного підходу на інтеграційно-реактивний підхід.

Фернандес підкреслює важливість тісної взаємодії між замовником і виконавцем, акцентуючи увагу на необхідності формування невеликих команд, які здатні підтримувати інтенсивну та стабільну комунікацію протягом усього процесу реалізації проекту [32]. Сивак зазначає, що ітеративне планування є ключовим інструментом, який забезпечує поетапне доопрацювання та узгодження цілей і методів їх досягнення на кожному етапі проекту [4]. Однією з найбільш ефективних методологій у межах підходу Agile є Scrum, що демонструє високу універсальність та ефективність під час реалізації складних і новаторських проектів із високим рівнем ризиків і невизначеності [2]. Виникнення Scrum було обумовлене потребою в оперативній адаптації до змін у процесі управління проектами, а подальший розвиток і стандартизацію методології здійснили українські науковці, які підкреслюють важливість інтеграції Scrum у практику державного управління [5]. Scrum забезпечує ефективне управління проектами завдяки:

- Постійній взаємодії між виконавцями та замовником.
- Можливості гнучко реагувати на зміни на кожному етапі проекту.
- Ітеративному плануванню та поступовому формуванню кінцевого продукту відповідно до зростаючих потреб замовника та користувача.

Для українських установ публічного сектору застосування підходів IPMA, PMI, PRINCE2 доцільне для проектів зі стабільними та передбачуваними умовами реалізації, тоді як Scrum та інші гнучкі методології є оптимальними для проектів з високим рівнем динамічності та мінливості вимог.

У контексті моделі PAEM (Projects in Administration Excellence Model) важливо поєднати обидва підходи та застосувати їх у різних вимірах управління проектами. Для українських організацій публічного сектору ключовими є три виміри [4]:

1. Функціональний вимір – стосується управління фазами проекту, структуризації робіт та забезпечення їх чіткого планування. У цьому вимірі особливу увагу приділяють стратегічному плануванню та операційному управлінню, що дозволяє забезпечити контрольованість усіх етапів проекту.

2. Інституційний вимір – пов'язаний із питаннями організації роботи, розподілу ролей і обов'язків, а також балансом між процесним і проектним підходами в управлінні. Українські дослідження підкреслюють необхідність чіткого регламентування процедур та створення спеціалізованих організаційних структур для підтримки проектного управління.

3. Інструментальний вимір – охоплює застосування технічних інструментів і програмного забезпечення для управління проектами. Українські практики активно впроваджують системи електронного документообігу (СЕД), а також спеціалізовані інструменти для моніторингу та контролю виконання проектів [33]. Важливим є впровадження таких інструментів, як електронні платформи для проектного управління та автоматизовані системи звітності, що дозволяють підвищити прозорість і ефективність реалізації державних і муніципальних проектів.

Управління проектами згідно з підходом OGC – це «планування, делегування, моніторинг та контроль усіх аспектів проекту, а також мотивація тих, хто залучений до досягнення цілей проекту у межах очікуваних рамок часу, витрат, якості, обсягу, вигод і ризиків» [27]. У системному підході до управління проектами йдеться про створення таких умов, які сприяють успішному виконанню проектів і, відповідно, досягненню цілей організації через ефективне виконання завдань кожного конкретного проекту [30]. Отже, можна стверджувати, що проектно-орієнтований підхід – це спосіб управління організацією, який базується на реалізації завдань у форматі проектів. Впровадження цього підходу сприяє насамперед підвищенню конкурентоспроможності організації через посилення її внутрішньої спроможності до реалізації проектів [29]. Деякі дослідження також намагаються довести фінансові та організаційні переваги впровадження цього підходу [28].

Зростаюча мінливість середовища, його складність і непередбачуваність зумовлюють популяризацію проектного підходу. Ситуація в сучасних системах управління економічним розвитком, а також у діяльності державних та муніципальних інституцій України, підтверджує доцільність впровадження системного підходу до управління проектами і в таких структурах.

Будуючи рамкові засади системного підходу, варто звернутися до міжнародних стандартів, які вже було згадано. Наприклад, у рамках PMI розроблено модель OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) [26]. Водночас IPMA розвиває IPMA Delta Model [23]. У підході, що базується на PRINCE2, створено модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model). Окрім цього, розробляються авторські підходи, які описують різні варіанти впровадження проектного підходу [34-36].

Описуючи проектний підхід в органах державного управління та місцевого самоврядування, було враховано всі три основні виміри – функціональний, інституційний та інструментальний.

Функціональний вимір охоплює як стратегічне, так і операційне управління. В органах публічної влади роль планування довгострокових процесів та моніторинг досягнення результатів розвитку є надзвичайно важливими [38, 39]. Органи публічного сектору відповідають за стимулювання позитивних змін в економічному та соціальному розвитку на рівні громад, регіонів та країни загалом. Важливим є також удосконалення операційних процесів та впровадження системи операційного контролінгу. На обох рівнях – стратегічному та операційному – необхідно враховувати принципи внутрішнього контролю в системі управління публічним сектором [37].

В інституційному вимірі увага зосереджена на питаннях, пов'язаних із впровадженням матричної структури управління, а також із налагодженням механізмів комунікації між структурними підрозділами. Такий підхід вимагає перегляду регламентів організаційної структури, а також створення прозорих механізмів для призначення відповідальних за реалізацію проектів осіб та їх мотивації [39].

Система управління проектами повинна бути забезпечена належними інструментами та технологіями. Це включає як техніки управління проектами, так і цифрові інструменти, що дозволяють автоматизувати процеси, підвищуючи ефективність управлінського циклу [40].

Представлена у цій статті модель PAEM (Projects in Administration Excellence Model), авторства Я. Стройного, враховує вищезазначені засади. Актуальна версія моделі охоплює вісім основних вимірів управління проектами, які відображають ключові аспекти ефективного управління проектами у публічному секторі:

1. Спрямована на зацікавлені сторони інформаційно-аналітична система,
2. Стратегія, що базується на пріоритетах,
3. Комплексна система управління завданнями,
4. Ресурсно-орієнтований програмно-цільовий бюджет,

5. Матрична організаційна структура,
6. Ефективна система винагород,
7. Комплексна система забезпечення якості управління,
8. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами.

Нижче, у таблиці 1, представлено коротку характеристику згаданих вимірів із функціональної, інституційної та інструментальної перспективи.

Таблиця 1. Функціональний, інституційний та інструментальний виміри моделі РАЕМ

Вимір моделі	Функціональний аспект	Інституційний аспект	Інструментальний аспект
1	2	3	4
1. Орієнтована на зацікавлені сторони інформаційно-аналітична система	Досліджуються очікування зацікавлених сторін, якість обслуговування клієнтів, встановлюються пріоритети дій з урахуванням максимального ефекту для найважливіших клієнтів.	Організаційний регламент, сфери діяльності та регламент винагород враховують аспект зацікавлених сторін.	У стратегічному та операційному управлінні використовуються такі техніки: аналіз зацікавлених сторін, аналіз ризиків, системи оцінки праці та мотивації, впроваджене програмне забезпечення для управління обігом інформації та документів.
2. Стратегія, що базується на пріоритетах	Ідентифікуються стратегічні пріоритети, планування базується на програмах розвитку, стратегічне бюджетування поєднане з довгостроковим фінансовим плануванням (WPF), здійснюється тактичний контролінг стратегії щоквартально або щопівроку, а стратегічний контролінг – щорічно.	Існує лінійний підрозділ, відповідальний за контролінг програм розвитку, призначаються керівники та команди для реалізації програм розвитку.	У стратегічному плануванні використовуються техніки: програмно-цільовий бюджет, графік виконання, техніки контролінгу, впроваджене програмне забезпечення для підтримки реалізації програм розвитку.
3. Комплексна система управління завданнями	Визначаються завдання для виконання у бюджетному році (процеси та проекти), відокремлюються громадські послуги від управлінських завдань, здійснюється планування та контролінг трудомісткості завдань, використовується структура завдань у бюджетній системі.	Існує лінійний підрозділ типу РМО, відповідальний за контролінг операційних завдань (процесів і проєктів). Чітко визначаються «власники» завдань – лінійні підрозділи або тимчасові команди, що відповідають за завдання. Сфери діяльності тісно пов'язані зі структурою завдань.	Використовуються техніки: структура поділу праці, програмно-цільовий бюджет, графік виконання, техніки контролінгу, впроваджене програмне забезпечення для управління завданнями.
4. Ресурсно-орієнтований програмно-цільовий бюджет	Оцінка вартості бюджету проводиться на основі навантаження завдань, використовуються бюджети: розробний, центри витрат, класифікація за програмно-цільовим методом.	Лінійний підрозділ, що відповідає за бюджет, здійснює моніторинг ефективності витрат і трудомісткості завдань.	Використовуються техніки: програмно-цільовий бюджет, класифікація витрат, впроваджене програмне забезпечення для програмно-цільового бюджетування.
5. Матрична організаційна структура	Визначено модель життєвого циклу проєкту, створюються тимчасові підрозділи (команди проєктів і програм), розділяються процеси та проєкти.	Існує підрозділ РМО, що відповідає за портфель процесів і проєктів. Регламент організації регулює порядок створення команд, призначення керівників проєктів і програм, передбачені інструменти для розвитку компетенцій керівників проєктів.	Використовується техніка: матриця відповідальності.
6. Ефективна система винагород	Винагорода визначається на основі оцінки вартості праці відповідно до рівня посадового ступеня. Існує преміальна система винагород, що базується на колективних та індивідуальних результатах роботи.	Організаційний регламент визначає системи винагород і оцінки працівників, враховуючи ефективність їхньої роботи.	Впроваджене систему вимірювання ефективності праці.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
7. Комплексна система забезпечення якості управління	Контролюється стан управлінського контролю, існує внутрішня система забезпечення якості державних послуг, контролюється задоволеність клієнтів.	Організаційний регламент чітко визначає процедури забезпечення якості управління.	Впроваджено систему контролю управління, програмне забезпечення для оцінки ефективності досягнення цілей.
8. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами	Планування та контролінг завдань, бюджету, обіг документів та інформаційні потоки здійснюються за допомогою програмного забезпечення.	Регламент визначає правила затвердження рішень та статусів у програмному забезпеченні.	Впроваджено програмне забезпечення для управління завданнями, бюджетування, електронного обігу документів, а також процедури та програмне забезпечення для електронного затвердження рішень і статусів.

Джерело: власна розробка автора

Наведена вище характеристика окремих вимірів моделі РАЕМ дозволяє визначити принципи проведення передвпроваджувального аналізу та окреслити функціональні межі впровадження проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Визначені функціональні, інституційні та інструментальні параметри дають змогу точно окреслити межі впровадження та спланувати весь процес впровадження проекту.

Впроваджуючи модель РАЕМ, варто також звернутися до лінійного та гнучкого підходів, визначаючи рішення, які можуть впливати з них для проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Важливо підкреслити, що особливо на операційному рівні між лінійним та гнучким підходами існують значні відмінності у підході до управління проектами [41]. Загалом, здається, що реалізація більшості проектів у публічному управлінні вимагає звернення до лінійного (послідовного) підходу. Це зумовлено системою державних фінансів, особливо принципами планування та витрачання бюджетних коштів.

Хоча такий стан слід розглядати як важливий орієнтир у процесі проектування проектно-орієнтованого підходу, варто також шукати натхнення у гнучкому підході, який забезпечує зовсім інший рівень якості співпраці із зацікавленими сторонами. У цій статті буде акцентовано увагу на наступних аспектах [41]:

- Спосіб організації відносин із зацікавленими сторонами,
- Спосіб ідентифікації цілей,
- Спосіб планування,
- Спосіб організації роботи,
- Використання у різних типах проектів.

Переходячи до першого із зазначених аспектів, варто зауважити, що гнучкий підхід, на відміну від лінійного, передбачає, що на початковому етапі не завжди зрозуміло, яких саме результатів очікують зацікавлені сторони (клієнти). Це стосується як ситуацій, коли замовником є державна установа, так і випадків, коли публічне управління реалізує проект для своїх клієнтів.

Гнучкість у процесі формулювання вимог клієнта, спільна робота над функціональними засадами – усе це дозволяє краще задовольняти потреби кінцевих користувачів. Всупереч поширеній думці, такий підхід можна досить широко застосовувати в органах місцевого самоврядування як під час реалізації стратегій (програм розвитку), так і при виконанні окремих ініціатив (наприклад, громадських проектів). Таку співпрацю можна також застосувати для розвитку інфраструктури, орієнтованої на бізнес. Подібний підхід можна використовувати і під час замовлення державними установами послуг із впровадження, реструктуризації управлінських процесів або створення спеціалізованого програмного забезпечення.

Відмінності між лінійним та гнучким підходами стосуються також можливості чіткого формулювання цілей. Труднощі у визначенні очікувань часто перешкоджають формулюванню конкретних цілей проекту. Відповідно, процес планування у гнучкому підході деталізований лише на коротких ітераціях, тоді як загальний план проекту залишається досить абстрактним. У лінійному підході передбачається висока передбачуваність дій, а кожне відхилення від початкових планів під час реалізації проекту розглядається як виняткове явище.

Запровадження ітеративного (гнучкого) підходу до планування створює значні юридичні труднощі у підготовці документації для державних закупівель. Проте в багатьох проектах можливим є поєднання лінійного та гнучкого підходів шляхом чіткого визначення лише загальних рамок проекту, тоді як деталі залишаються для узгодження між замовником та виконавцем проекту.

Це, однак, вимагатиме впровадження детальнішого контролінгового процесу, який включає постійну актуалізацію завдань на основі отриманих проміжних результатів. Такий підхід може стати основою для ефективного управління проектами в українських державних та муніципальних органах влади, забезпечуючи прозорість, підзвітність та адаптивність у процесі їх реалізації.

Основним принципом гнучкого підходу є орієнтація роботи в проєкті на розвинену кооперацію команди із зацікавленими сторонами та їхнє залучення до процесу створення доданої вартості. Натомість у лінійному підході співпраця ґрунтується на механізмах звітності та затвердження відповідності виконаних робіт із планом. Це стосується як відносин між членом команди та керівником проєкту, так і взаємодії між виконавчою командою та клієнтом.

У гнучкому підході проєктна команда поділяється на менші, самодисципліновані та самокеровані тематичні групи, які виконують поставлені перед ними функціональні завдання. Такий спосіб організації роботи забезпечує ефективний обмін оперативною інформацією як всередині проєктної команди, так і між нею та зовнішніми сторонами. Застосування цього підходу можливе у багатьох різних типах проєктів, незалежно від того, яку роль відіграє у них установа публічного управління – замовника чи виконавця проєкту.

На думку Козаркевича [15], впровадження гнучкого підходу до організації роботи команди вимагає чіткого розмежування процесної та проєктної діяльності в установах публічного управління. Це завдання є доволі складним, оскільки основні бар'єри мають культурний характер і пов'язані з особливостями організаційної культури. У зв'язку з цим необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток як проєктних компетенцій, так і проєктного мислення серед працівників організацій публічного сектору. З огляду на проведений короткий аналіз відмінностей між лінійним та гнучким підходами, у таблиці 2 представлено загальні засади впровадження проєктно-орієнтованого підходу, що стосуються обох зазначених типів підходів.

Таблиця 2. Впроваджувальні рекомендації моделі РАЕМ у контексті інтегрованого використання філософії лінійного та гнучкого управління

Вимір моделі	Лінійний підхід	Гнучкий підхід
1. Орієнтована на зацікавлені сторони інформаційно-аналітична система	Створення системи ідентифікації зацікавлених сторін і циклічної оцінки їхніх очікувань.	Створення механізму постійної комунікації із зацікавленими сторонами у контексті програм розвитку. Впровадження механізму спільного створення цінності у проєктах через гнучке визначення цілей.
2. Стратегія, що базується на пріоритетах	Впровадження тактичного і стратегічного контролінгу з механізмом циклічної перевірки пріоритетів.	Залучення зацікавлених сторін проєкту/програми як експертів у процесі визначення пріоритетів.
3. Комплексна система управління завданнями	Впровадження операційного контролінгу проєктів із механізмом перевірки обсягу та завдань. Чітке розмежування обов'язків працівників у контексті реалізації проєктів і процесів.	Створення моделі життєвого циклу проєкту, що дозволяє ітеративне планування завдань через поступове уточнення групових завдань.
4. Ресурсно-орієнтований програмно-цільовий бюджет	Створення можливостей для гнучкого планування витрат у проєкті через циклічну оцінку відповідності запланованого обсягу робіт із боку керівництва організації.	Впровадження пакетів робочих годин як інструменту оцінки вкладень у проєкт. Планування на основі загальних цілей із можливістю передачі ресурсів між завданнями групового та індивідуального рівнів.
5. Матрична організаційна структура	Забезпечення прозорих правил обліку робочих годин у межах проєктів (контрактування робіт). Впровадження у регламентах можливості створення складної організаційної структури проєкту (проєктні та тематичні команди у межах робочих груп).	Ітеративне узгодження навантажень між виконавцями та керівниками лінійних підрозділів, яким одночасно підпорядковані працівники, що реалізують проєкти.
6. Ефективна система винагород	Впровадження механізму поступового визначення ефектів проєкту/програми. Впровадження критеріїв якості у процес оцінки роботи команди проєкту.	Урахування думки клієнта у преміальних виплатах за реалізацію завдань проєкту.
7. Комплексна система забезпечення якості управління	Переосмислення успіху проєкту та його залежність від оцінки отриманих результатів зацікавленими сторонами. Впровадження відкритої моделі визначення цілей розвитку як фундаменту управлінської діяльності. Урахування ролі внутрішнього клієнта (працівника) у процесі оцінки управління.	Просування роботи у малих командах через розвинений горизонтальний механізм комунікації, що підтримує визначення якості управління. Оцінка якості управління на основі думки зацікавлених сторін.
8. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління проєктами	Програмне забезпечення дозволяє розширювати структури завдань, вдосконалювати графіки виконання робіт і оновлювати розподіл відповідальності під час виконання проєкту.	Програмне забезпечення забезпечує постійну комунікацію між особами, залученими до проєкту.

Джерело: власна розробка автора

Досягнення інтегрованого рішення, що поєднує лінійний та гнучкий підходи, не є простим завданням для організацій. Воно також важко реалізується в установах державного управління та місцевого самоврядування, які характеризуються значним рівнем бюрократії та переважно вертикальною комунікацією. Однак варто підкреслити, що зміна принципів функціонування публічного сектору, зокрема в контексті сучасної концепції належного врядування (*good governance*), вимагає значно ефективніших і відкритіших підходів до співпраці з великою кількістю клієнтів – громадянами, підприємцями, туристами тощо.

Впровадження деяких елементів концепції *AGILE* дозволяє оптимізувати комунікаційні механізми, забезпечуючи більшу ефективність роботи установ державного управління та місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності територіальної громади, розвитком якої управляє відповідний орган влади.

Висновки

Наукова стаття підкреслює важливість впровадження проектного підходу в управлінні державними та муніципальними організаціями України. Аналіз сучасних методологій, таких як *IPMA*, *PMI*, *PRINCE2* та гнучких методів, зокрема *Scrum*, демонструє їхню ефективність у досягненні стратегічних і тактичних цілей управління проектами. Автори наголошують на необхідності інтеграції лінійного та гнучкого підходів для досягнення ефективного управління проектами в умовах невизначеності та динамічних змін.

Зокрема, модель *РАЕМ* (*Projects in Administration Excellence Model*) пропонує три ключові виміри: функціональний, інституційний та інструментальний, що забезпечують системний підхід до впровадження проектного управління. Важливими аспектами є стратегічне планування, прозоре управління ресурсами, інтеграція інноваційних інструментів і створення матричної організаційної структури.

Аналіз показує, що для українських органів публічного управління важливим є не лише запровадження міжнародних стандартів управління проектами, а й їх адаптація до національних реалій. Важливими чинниками успіху є розвиток проектної культури, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення механізмів моніторингу та контролю.

Рекомендації для подальших досліджень включають аналіз впровадження моделі *РАЕМ* у різних регіонах України, дослідження впливу цифрових технологій на управління проектами, а також вивчення механізмів фінансування державних і муніципальних проєктів. Ці напрямки дозволять краще зрозуміти потенціал проектного підходу в публічному управлінні та сприятимуть створенню більш ефективних, прозорих і стійких моделей управління в Україні. Наступним кроком у цьому дослідженні буде вимірювання визначених елементів моделі *РАЕМ* таким чином, щоб було можливо чітко визначити рівень відповідності організації вимогам щодо проектної зрілості. Це допоможе деталізувати процеси впровадження моделі та окреслити ключові фактори успіху для досягнення максимальних результатів у контексті українських організацій публічного сектору.

Abstract

The implementation of project management in the public sector remains a subject of extensive research by both domestic and international scholars. Ukrainian researchers, including N.L. Havkalova, T.V. Mamatova, O.Y. Obolensky, R.Y. Oliinyk, and T.V. Tereshchenko, emphasize the importance of project management methodologies in addressing the contemporary challenges of public administration. Similarly, Y.E. Voronina and T.V. Sivyak highlight the significance of communication strategies in public governance, while T. Bezverkhiuk focuses on managing social projects, their lifecycle, and innovative financing mechanisms. International scholars, such as Barry Bozeman, Jeffrey Straussman, Deborah Karstens, Gary Richardson, and Manesh Dutt, stress the integration of strategic and operational management tools for optimizing resources and achieving sustainable development goals.

The study identifies a range of unresolved issues in the implementation of project management in the Ukrainian public sector. These include the adaptation of international standards to local conditions, enhancing communication efficiency among stakeholders, integrating strategic and operational management under resource constraints, and establishing robust mechanisms for project financing and performance evaluation. Additionally, fostering a project-oriented culture in public institutions and developing a unified project management model remain crucial tasks.

The article aims to analyze the features of project management system implementation in Ukrainian public sector organizations. Key methodologies such as *IPMA* (International Project Management Association), *PMI* (Project Management Institute), *PRINCE2* (Projects in Controlled Environments), and Agile frameworks (e.g., *Scrum*) are examined to determine their impact on the effectiveness of state and municipal projects. The primary goal is to define optimal conditions for the successful application of project management models, ensuring transparency, accountability, and adaptability in public governance processes.

The study introduces the *РАЕМ* (*Projects in Administration Excellence Model*), which incorporates three key dimensions: functional, institutional, and instrumental. The functional dimension focuses on strategic and operational project management, ensuring transparency and clarity at all project stages. The institutional dimension addresses organizational structures, communication mechanisms, and the balance between process-oriented and

project-oriented management. The instrumental dimension emphasizes the integration of digital tools, project monitoring systems, and automated reporting platforms to enhance efficiency.

The findings underscore the importance of blending linear (traditional) and Agile methodologies to address the dynamic and uncertain conditions in modern public administration. While linear approaches offer structure and predictability, Agile frameworks ensure flexibility, rapid adaptation, and stakeholder engagement. The Scrum methodology, in particular, demonstrates high efficiency in managing complex and high-risk projects through iterative planning and continuous collaboration.

In conclusion, the study highlights that the implementation of international project management standards, including ISO 21502:2022, can significantly improve project performance in Ukrainian public administration. However, success depends on adapting these standards to national realities, fostering a project-oriented culture, and developing institutional capacities for effective project execution. Recommendations for further research include analyzing the implementation of the PAEM model across different regions of Ukraine, studying the impact of digital technologies on project management processes, and exploring mechanisms for financing public and municipal projects. Future studies should focus on measuring the maturity of project management practices in public institutions to identify critical success factors and refine implementation strategies for maximum efficiency and effectiveness.

Список літератури:

1. Вороніна Ю.Є. (2018). Комунікативна політика в системі публічного управління. Науковий погляд: економіка та управління, № 3 (61), 29-34.
2. Олійник Р.Ю. (2018). Проектний менеджмент у публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. Матеріали конференції «Сучасні тенденції розвитку науки» (м. Чернівці, 21-22 грудня 2018 р.), 103-106.
3. Терещенко Т.В., Коломієць В.М. (2020). Розвиток проектного підходу в публічному управлінні. Збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року), 193-203.
4. Сивак Т.В. (2019). Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління, № 3(79), 53-57.
5. Безверхнюк Т.М. (2014). Технологія управління соціальними проектами: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ.
6. Подольська О.В., Краля В.Г. (2019). Використання проектного підходу в публічній сфері. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, Вип. 200, 256-264.
7. Мізюк Б.М., Шкільняк М.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. (2022). Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації. Формування ринкових відносин в Україні, № 3, 79-85.
8. Шкуро М.Ю. (2018). Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. Управління розвитком складних систем, Вип. 33, 108-117.
9. Боземан, Баррі, Штрауссман, Джеффри Д. (2000). Стратегії державного управління: Керівні принципи управлінської ефективності. Сан-Франциско: Jossey-Bass, 264 с.
10. Карстенс, Дебора, Річардсон, Гарі Л. (2019). Інструменти та методи управління проектами: Практичний посібник. CRC Press, 468 с.
11. Дутт, Манеш (2015). Ментальні карти для ефективного управління проектами. Делі: Notion Press, 195 с.
12. Тофел, Дж. (2022). Управління проектами в публічній адміністрації. Zakład Prawa Gospodarczego i Polityki Gospodarczej, 220 с.
13. IPMA (2013), IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward, International Project Management Association, Zurich.
14. PMI (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th Edition, Project Management Institute, Pennsylvania.
15. Козаркевич А., (2012). Управління портфелями проектів. Варшава: PWN.
16. Тейлор Ф.В. (1911). Принципи наукового управління. Нью-Йорк: Harper & Brothers.
17. Гантт Г.Л. (1916). Графіки Гантта: методи підвищення ефективності виробництва. Нью-Йорк: The Engineering Magazine.
18. Стоунер Д.А.Ф., Ванкель К. (1996). Управління: теорія і практика. Київ: Вища школа.
19. Блага Н.В. (2021). Управління проектами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 152 с.
20. Вірік Д.В. (2009). Управління проектами у державному секторі: Подолання викликів та досягнення результатів. John Wiley & Sons.

21. Квак Ю.Х. (2003). Коротка історія управління проектами. У Історія управління проектами. Ньютаун Сквер, Пенсильванія: Інститут управління проектами.
22. Морріс П. (2004). Управління проектами: Історія та розвиток у державному та приватному секторах. Routledge.
23. IPMA. (2015, July 20). The early period of IPMA – IPMA International Project Management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ipma.world/ipma-governance/history-of-ipma>.
24. Seymour, T., & Hussein, S. (2013). PRINCE2: Projects in Controlled Environments – A structured approach to project management/ International Journal of Project Management, 31(4), 552-559. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.10.003.
25. Державний стандарт України. (2022). ДСТУ ISO 21502:2022. Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проектами. ДП «УкрНДНЦ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104590.
26. PMDoc. (n.d.). Тренінги та семінари зі стандартів ISO серії 21500. PMDoc™. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmdoc.ua/trainings/standards>.
27. OGC (2009), Управління успішними проектами за допомогою PRINCE2™. Office of Government Commerce, TSO, London.
28. Кук-Девіс Т. (2004). Моделі зрілості управління проектами. У Р. W. G. Morris та J. K. Pinto (Ред.), Посібник Wiley з управління проектами (с. 123-142). John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9780470172391.ch7.
29. Брукс Н., Кларк Р. (2009). Розвиток спроможності управління проектами: моделі зрілості управління проектами на практиці. Gower Publishing. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gowerpublishing.com/project-management-capability>.
30. Стройний Я., Баран Б. (2013). Модель зрілості управління проектами як інструмент оцінки потенціалу організації. Видавництво Економічного університету в Кракові. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uek.krakow.pl/project-maturity-model>.
31. Матос С., & Лопес Е. (2013). PRINCE2 чи PMBOK – питання вибору. Procedia Technology, 9.
32. Fernandez D.J., Fernandez J.D. (2008). Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements. Communications of the ACM, 51(11), 19-22. DOI: 10.1145/1400214.1400220.
33. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. (2017). Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. Економіка і суспільство, (9). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>.
34. Полікровський Р. (2022). Суть та особливості застосування проектного підходу у сфері публічного управління для покращення економічних показників на державному та регіональному рівнях. Вісник економічних досліджень, (3), 45-52. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic-bulletin.com.ua>.
35. Шулик Ю. (2021). Особливості застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні: слабкі сторони та напрями удосконалення. Електронний архів наукових публікацій ePrints, (4), 78-85. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.oa.edu.ua>.
36. Сазонова Т. (2020). Авторський підхід до трактування логіки проектного управління підприємством та організаційним розвитком у сучасних умовах бізнес-середовища. Український журнал сучасної економіки та підприємництва (UJAE), (5), 91-98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ujae.org.ua>.
37. Кравченко Т. (2020). Впровадження контролінгу в діяльності органів місцевого самоврядування: досвід та перспективи. Ефективність державного управління, № 4, 67-75. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://public-management.com.ua>.
38. Тесля Ю., Парасюк Н. (2018). Проектний менеджмент у системі державного управління: теоретичний та практичний аспекти. Вісник державного управління та місцевого самоврядування, № 2, 34-42.
39. Шулики Ю. (2019). Механізми управління проектами у публічному секторі: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник публічного управління, № 3, 89-95.
40. Полікровський Р. (2020). Цифрові інструменти для управління проектами в органах місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління, № 5, 120-128.
41. Баран М., Клос М. (2013). Методи управління проектами ЄС, що реалізуються вищими навчальними закладами. У: Т. Лістван, Л. Сулковські (ред.), Економічні та ефективні проблеми управління проектами, «Підприємництво та управління», т. XIV, вип. 11, ч. 2, Видавництво SAN, Лодзь.

References:

1. Voronina, Y.Ye. (2018). Communication policy in the public administration system. *Scientific View: Economics and Management*, No. 3 (61), 29-34 [in Ukrainian].
2. Oliinyk, R.Yu. (2018). Project management in public administration: theoretical and methodological aspects. *Materials of the conference "Modern Trends in Science Development"* (Chernivtsi, December 21-22, 2018), 103-106 [in Ukrainian].
3. Tereshchenko, T.V., & Kolomiets, V.M. (2020). Development of the project approach in public administration. *Collection of abstracts of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Formation and Development of Local Self-Government in Ukraine"* (Khmelnitskyi, December 7, 2020), 193-203 [in Ukrainian].
4. Sivak, T.V. (2019). Implementation of strategic communications in public administration based on a project approach. *Current Issues of Public Administration*, No. 3 (79), 53-57 [in Ukrainian].
5. Bezverkhniuk, T.M. (2014). *Technology of social project management: A monograph*. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
6. Podolska, O.V., & Kralia, V.H. (2019). Application of the project approach in the public sphere. *Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko*, Issue 200, 256-264 [in Ukrainian].
7. Miziuk, B.M., Shkilniak, M.M., Dzehur, H.V., & Polikrovskyi, R.S. (2022). Innovative project management methodologies of organizations in the context of implementing regional sustainable development policies under decentralization. *Formation of Market Relations in Ukraine*, No. 3, 79-85 [in Ukrainian].
8. Shkuro, M.Yu. (2018). Analysis of the application of models and methods of a project approach to managing energy efficiency projects of municipal infrastructure. *Development Management of Complex Systems*, Issue 33, 108-117 [in Ukrainian].
9. Bozeman, B., & Straussman, J.D. (2000). *Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 264 p. [in Ukrainian].
10. Karstens, D., & Richardson, G.L. (2019). *Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide*. CRC Press, 468 p. [in Ukrainian].
11. Dutt, M. (2015). *Mind Maps for Effective Project Management*. Delhi: Notion Press, 195 p. [in Ukrainian].
12. Tofel, J. (2022). *Project Management in Public Administration*. Department of Economic Law and Economic Policy, 220 p. [in Ukrainian].
13. IPMA. (2013). *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*. International Project Management Association, Zurich [in English].
14. PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition. Project Management Institute, Pennsylvania [in English].
15. Kozarkiewicz, A. (2012). *Project Portfolio Management*. Warsaw: PWN [in Ukrainian].
16. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers [in Ukrainian].
17. Gantt, H.L. (1916). *Gantt Charts: A Means of Increasing Efficiency in Production*. New York: The Engineering Magazine [in Ukrainian].
18. Stoner, J.A.F., & Wankel, C. (1996). *Management: Theory and Practice*. Kyiv: Vyscha Shkola [in Ukrainian].
19. Blaha, N.V. (2021). *Project Management: A Textbook*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 152 p. [in Ukrainian].
20. Wirick, D.W. (2009). *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*. John Wiley & Sons [in Ukrainian].
21. Kwak, Y.H. (2003). A brief history of project management. In *History of Project Management*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute [in Ukrainian].
22. Morris, P. (2004). *Project Management: History and Development in Public and Private Sectors*. Routledge [in Ukrainian].
23. IPMA. (2015, July 20). The early period of IPMA – IPMA International Project Management. Retrieved from: <https://www.ipma.world/ipma-governance/history-of-ipma> [in English].
24. Seymour, T., & Hussein, S. (2013). PRINCE2: Projects in Controlled Environments – A structured approach to project management. *International Journal of Project Management*, 31(4), 552-559. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.10.003 [in English].
25. State Standard of Ukraine. (2022). DSTU ISO 21502:2022. Project, Program, and Portfolio Management. Guidelines for Project Management. SE "UkrNDNC". Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104590 [in Ukrainian].
26. PMDoc. (n.d.). *Trainings and Seminars on ISO Series 21500 Standards*. PMDoc™. Retrieved from: <https://pmdoc.ua/trainings/standards> [in Ukrainian].

27. OGC. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. Office of Government Commerce, TSO, London [in Ukrainian].
28. Cooke-Davies, T. (2004). Project Management Maturity Models. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 123-142). John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9780470172391.ch7 [in Ukrainian].
29. Brookes, N., & Clark, R. (2009). *Developing Project Management Capability: Project Management Maturity Models in Practice*. Gower Publishing. Retrieved from: <https://gowerpublishing.com/project-management-capability> [in Ukrainian].
30. Strojny, J., & Baran, B. (2013). *Project Management Maturity Model as a Tool for Assessing Organizational Potential*. University of Economics in Krakow Publishing. Retrieved from: <https://uek.krakow.pl/project-maturity-model> [in Ukrainian].
31. Matos, S., & Lopes, E. (2013). PRINCE2 or PMBOK – A Question of Choice. *Procedia Technology*, 9 [in Ukrainian].
32. Fernandez, D.J., & Fernandez, J.D. (2008). Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements. *Communications of the ACM*, 51(11), 19-22. DOI: 10.1145/1400214.1400220 [in English].
33. Luchko, H.Y., Lebid, T.V., & Kohut, I.V. (2017). The current state and problems of project management development in Ukraine. *Economy and Society*, (9). Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua> [in Ukrainian].
34. Polikrovskiy, R. (2022). The essence and peculiarities of applying the project approach in public administration to improve economic indicators at the national and regional levels. *Bulletin of Economic Research*, (3), 45-52. Retrieved from: <http://economic-bulletin.com.ua> [in Ukrainian].
35. Shulyk, Yu. (2021). Features of project management application in public administration in Ukraine: Weaknesses and areas for improvement. *Electronic Archive of Scientific Publications ePrints*, (4), 78-85. Retrieved from: <http://eprints.oa.edu.ua> [in Ukrainian].
36. Sazonova, T. (2020). The author's approach to interpreting the logic of project management of enterprises and organizational development in the modern business environment. *Ukrainian Journal of Modern Economics and Entrepreneurship (UJAE)*, (5), 91-98. Retrieved from: <http://ujae.org.ua> [in Ukrainian].
37. Kravchenko, T. (2020). Implementation of controlling in the activities of local self-government bodies: Experience and prospects. *Public Administration Efficiency*, No. 4, 67-75. Retrieved from: <http://public-management.com.ua> [in Ukrainian].
38. Teslia, Yu., & Parasyuk, N. (2018). Project management in the public administration system: Theoretical and practical aspects. *Bulletin of Public Administration and Local Self-Government*, No. 2, 34-42 [in Ukrainian].
39. Shulyky, Yu. (2019). Mechanisms of project management in the public sector: Domestic and foreign experience. *Scientific Bulletin of Public Administration*, No. 3, 89-95 [in Ukrainian].
40. Polikrovskiy, R. (2020). Digital tools for project management in local government bodies. *Current Issues of Public Administration*, No. 5, 120-128 [in Ukrainian].
41. Baran, M., & Klos, M. (2013). Methods of managing EU projects implemented by higher education institutions. In T. Listwan & Ł. Sulkowski (Eds.), *Economic and efficiency problems of project management* (Vol. XIV, Issue 11, Part 2). SAN Publishing House, Lodz [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Бойко І.М. *Модель управління проектами в установах публічної адміністрації* / І.М. Бойко // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 3 (29). – С. 105-116. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/105.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14635610.

Reference a Journal Article:

Boiko I.M. *Project Management Model in Public Administration Institutions* / I.M. Boiko // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2024. – № 3 (29). – P. 105-116. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/105.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14635610.

