Менеджмент

УДК 35.09; 35.08; 330.8

Косогов Тарас Леонідович
здобувач освітнього ступеня доктор філософії
спеціальності 073 Менеджмент
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава
Kosohov Taras
PhD Student, Specialty 073
Poltava University of Economics and Trade

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ
MODERN PROJECT MANAGEMENT TOOLKIT IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL RECOVERY

Анотація. *Вступ. У статті досліджено сучасний інструментарій проєктного менеджменту в умовах відновлення територій. Автор, спираючись на кількісний аналіз активності проєктної діяльності окремих територіцй (емпіричні дані цифрової екосистеми DREAM) та узагальнення теоретичних засад, результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, обґрунтовує необхідність переосмислення традиційних (класичних) підходів проєкного менеджменту та впровадження інноваційних рішень, здатних забезпечити стійке та ефективне відновлення територіальних громад в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.*

Метою дослідження є систематизація та обґрунтування сучасного інструментарію проєктного менеджменту, який може бути ефективно використаний в умовах поступального відновлення територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, аналітичні звіти, присвячені класичному та сучасному підходу до проєктного менеджменту в умовах відновлення територій; 2) дані цифрової екосистеми DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), що дозволило провести емпіричні дослідження активності проєктної діяльності на місцевому рівні.

У процесі здійснення дослідження було використано комплекс наукових методів, включаючи методи аналізу та синтезу, порівняльний метод (для зіставлення традиційних і сучасних підходів), системний метод (для розгляду проєктного менеджменту як комплексної системи), метод узагальнення (для формування власних результатів дослідження автора), а також діалектичний та логічний методи для виявлення закономірностей і обґрунтування необхідності застосування новітніх інструментів управління.

Результати. У статті обґрунтовано, що в умовах відновлення та відбудови класична концепція управління проєктом (час, бюджет, обсяг робіт) заміщується сталим проєктним менеджментом, який орієнтований на створення довгострокової соціо-еколого-економічної цінності. Цей підхід розглядається не лише як технічний інструмент, а як стратегічний механізм консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін місцевого розвитку (державні органи влади, міжнародні донори, бізнес та місцеві громади).

У статті, на основі емпіричних даних цифрової екосистеми DREAM, проведено аналіз проєктної активності в Україні. Виявлено, що, попри нерівномірну динаміку, проєкти зосереджені переважно в таких областях: Київська, Харківська, Дніпропетровська. Встановлено, що ключову роль у фінансуванні проєктів відіграють місцеві бюджети. Секторальний аналіз показав, що основний пріоритет надається відновленню критичної

інфраструктури, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я та водопостачання тощо.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що незначний відсоток завершених проєктів не є негативним показником, оскільки більшість із них є довгостроковими за своєю природою. Натомість, значна кількість проєктів, які знаходяться на стадії ініціації та виконання, є позитивним індикатором стійкості та безперервності процесу відбудови, незважаючи на постійні виклики. Таким чином, проєктний підхід є ефективним інструментом, що забезпечує не лише виживання, а й сталий розвиток громад в умовах невизначеності.

Перспективи. Проведене дослідження окреслює перспективи подальших наукових напрацювань щодо розробки та валідації моделей інтегрованого проєктного менеджменту в умовах відновлення та відбудови окремих територій. Ці моделі мають бути адаптовані до умов України та включати механізми управління соціо-еколого-економічною відповідальністю.

Ключові слова: *проєктний менеджмент, відбудова територій, відновлення, стійкість, цифрова платформа, DREAM, сталий розвиток, зацікавлені сторони, інструментарій управління.*

Summary. *Introduction. This article explores the modern project management toolkit in the context of territorial recovery. The author, relying on a quantitative analysis of project activity in specific territories (empirical data from the DREAM digital ecosystem) and a synthesis of theoretical principles and research by both domestic and foreign scholars, justifies the need to rethink traditional project management approaches and implement innovative solutions. These solutions are essential for ensuring the stable and effective recovery of territorial communities in the face of wartime challenges and post-war reconstruction.*

Purpose. The aim of the research is to systematize and substantiate the modern project management toolkit that can be effectively used for the progressive recovery of territories.

Materials and Methods. The materials for this study include: 1) scientific publications by domestic and foreign scholars and analytical reports on both classical and modern approaches to project management in the context of territorial recovery; 2) data from the DREAM digital ecosystem (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), which enabled empirical research on project activity at the local level.

In conducting the research, a set of scientific methods was used, including analysis and synthesis, the comparative method (to contrast traditional and modern approaches), the systems method (to view project management as a complex system), the method of generalization (to formulate the author's own research findings), as well as dialectical and logical methods to identify patterns and justify the need for applying innovative management tools.

Results. This article argues that in the context of recovery and reconstruction, the classical project management concept (time, budget, scope) is being replaced by sustainable project management. This approach is focused on creating long-term socio-ecological-economic value. This approach is viewed not merely as a technical tool but as a strategic mechanism for consolidating the efforts of all local development stakeholders (state government bodies, international donors, businesses, and local communities).

Based on empirical data from the DREAM digital ecosystem, the article analyzes project activity in Ukraine. It was found that, despite uneven dynamics, projects are concentrated primarily in the most affected regions: Kyiv, Kharkiv, and Dnipropetrovsk. The study also established that local budgets play a key role in funding these projects. A sectoral analysis revealed that the main priority is given to restoring critical infrastructure, particularly in the fields of education, healthcare, and water supply, among others.

The findings lead to the conclusion that the small percentage of completed projects is not a negative indicator, as most of them are long-term in nature. Instead, the significant number of projects at the initiation and implementation stages is a positive indicator of resilience and the continuous nature of the recovery process, despite ongoing challenges. Thus, the project-based approach is an effective tool for ensuring not only survival but also the sustainable development of communities in conditions of uncertainty.

Prospects. This study outlines the prospects for further scientific work on the development and validation of integrated project management models for the recovery and reconstruction of specific territories. These models should be adapted to the conditions in Ukraine and include mechanisms for managing socio-ecological-economic responsibility.

Key words: *project management, territorial reconstruction, recovery, resilience, digital platform, DREAM, sustainable development, stakeholders, management toolkit.*

Постановка проблеми. Відновлення територій, що постраждали від повномасштабного вторгнення рф, є складним і багатовимірним процесом, який вимагає не лише значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, але й ефективного управління. Виклики воєнного часу спричинили суттєві руйнування інфраструктури, житлового фонду, об'єктів промислової та соціальної сфери. Це, у свою чергу, зумовило кардинальні зміни в управлінні, що проявилися у необхідності максимальної мобілізації ресурсів громад та сприяння обороноздатності держави. Ці обставини, разом із значними міграційними процесами бізнесу та людських ресрусів, вимагають розвитку нових наукових концепцій та удосконалення існуючих підходів до функціонування та управління територіальними громадами. З іншого боку, територіальні громади, які стали тимчасовою домівкою для значної кількості внутрішньо переміщених осіб та релокованих бізнесів

стикаються з подвійним викликом: з одного боку, вони повинні забезпечити базові потреби нових мешканців та функціонування переміщеного бізнесу, а з іншого - налагодити ефективну інтеграцію, мінімізувати соціальну напругу та сприяти сталому соціально-економічному розвитку в умовах збільшеного навантаження на інфраструктуру та послуги.

Все це створює нагальну потребу в переосмисленні традиційних методів і пошуку інноваційних рішень, здатних забезпечити стійке та ефективне відновлення територіальних громад. У цьому контексті, проєктний підхід заслуговує на особливу увагу, адже, як показує практика, він є одним з ключових інструментів, що здатен швидко реагувати на непередбачувані події, ефективно мобілізовувати ресурси та забезпечувати максимальну результативність. З огляду на це, актуалізується необхідність у дослідженні та систематизації сучасного інструментарію проєктного менеджменту в умовах відновлення територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання проєктного підходу в менеджменті, особливо на рівні органів державної влади, місцевого самоврядування, є предметом багатьох досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема, Ю.В. Боковикова [1] деталізувала вплив чинників (політичних, організаційних, правових, екологічних та публічних) на впровадження проєктного підходу в управлінні територіальним розвитком. Авторка також наголошує на тому, що проєктний підхід є дієвим інструментом залучення громадськості до створення проєктів, спрямованих на соціально-економічний розвиток окремих територій.

У свою чергу, К. О. Глубоченко [2] проаналізував особливості використання технологій проєктного менеджменту у сфері місцевого самоврядування. У своїй роботі автор дослідив специфіку організації, моніторингу та контролю виконання проєктів місцевого розвитку.

Цікаву думку, у своєму дослідженні, висловлює Т. В. Іванової [3], яка обґрунтовує необхідність застосування проєктного підходу для обґрунтування та реалізації стратегічних пріоритетів сервісної держави. Авторка, зазначає, що проєктний підхід є ефективним інструментом концентрації ресурсів та відповідальності, а також актуалізує проєктну модель управління в контексті європейського вибору України. Схожої позиції дотримуються і П. Е. Бондзі-Сімпсон та К. С. Агомор [4], які підкреслюють, що проєктний підхід у менеджменті передбачає чітке визначення цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування з урахуванням ризиків, що дозволяє досягти мети в рамках встановленого бюджету.

Автори І. Семигуліна, І. Ярошенко, О. Красноносова та О. Козирєва [5] обґрунтували теоретико-методичні рекомендації, спрямовані на організаційне забезпечення програмно-проєктного підходу в управлінні територіальним розвитком. Дослідження фокусується на просторовому розвитку, зокрема на виборі проєктів територіальними громадами залежно від їхніх пріоритетів.

Метою дослідження є систематизація та обґрунтування сучасного інструментарію проєктного менеджменту, який може бути ефективно використаний в умовах відновлення територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, аналітичні звіти, присвячені класичному та сучасному підходу до проєктного менеджменту в умовах відновлення територій; 2) дані цифрової екосистеми DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), що дозволило провести кількісний аналіз розподілу зареєстрованих проєктів.

У процесі здійснення дослідження було використано комплекс наукових методів, включаючи методи аналізу та синтезу, порівняльний метод (для зіставлення традиційних і сучасних підходів), системний метод

(для розгляду проєктного менеджменту як комплексної системи), метод узагальнення (для формування власних результатів дослідження автора), а також діалектичний та логічний методи для виявлення закономірностей і обґрунтування необхідності застосування новітніх інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Наукова категорія "проєктний менеджмент" в класичному розумінні визначається як процес планування, організації, координації та контролю ресурсів для досягнення конкретних цілей у рамках встановлених термінів. Проте, в умовах відновлення та відбудови територій, це поняття набуває значно ширшого, суспільно-спрямованого виміру та соціально-орієнтованого значення. У таких умовах проєктний менеджмент перестає бути суто технічним інструментом, а перетворюється на стратегічний механізм консолідації зусиль різних цільових груп – від центральних (регіональних) органів влади та міжнародних донорів до місцевих органів самоврядування та, що найважливіше, мешканців відповідних територій. Варто зауважити, що у своєму дослідженні Р.М. Хренова-Шимкіна [6] виділяє ключові ознаки застосування проєктного підходу в менеджменті територій, серед яких регламентація (обмеженість у часі), цільова спрямованість та забезпечення сталого розвитку території. Досвід громад, які успішно застосовували проєктний підхід як до, так і під час повномасштабного вторгнення, демонструє, що таке управління дозволяє не лише забезпечити виживання, а й досягти стійкості та розвитку навіть в умовах невизначеності та кризи [7].

В умовах відбудови та відновлення територій концепція проєктного менеджменту зазнає значної зміни акцентів. Якщо традиційний (класичний) підхід зосереджується переважно на управлінні «залізним трикутником» - часом, бюджетом та обсягом робіт - то сталий проєктний менеджмент передбачає розширення цієї парадигми. Як зазначають AJG Cilvius та інші

[9], M Huemann [10], а також Медвідь В.Ю. та інші [13] управління проєктами має переорієнтуватися на створення соціо-еколого-економічної цінності. Таке зміщення зумовлює необхідність комплексного підходу до розробки та реалізації проєктів місцевого розвитку та обґрунтування їх впливу на суспільство та довкілля в довгостроковій перспективі. Зокрема, AJG Cilvius [11] ілюструє цю зміну, порівнюючи «традиційний» і «сучасний» проєктний менеджмент із «сталим проєктним менеджментом» через дві ключові категорії: орієнтацію на зацікавлені сторони (стейкхолдерів) та часову орієнтацію (рис 1).

Варто зауважити, що сучасний інструментарій проєктного менеджменту в Україні постійно еволюціонує, інтегруючи цифрові технології для забезпечення прозорості та ефективності. Яскравим прикладом є цифрова екосистема DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management). Ця державна цифрова платформа слугує "єдиним вікном" для подання, розгляду та моніторингу проєктів відбудови в Україні. Ця система забезпечує облік публічних інвестиційних проєктів на всіх рівнях управління – від їхньої ініціації до завершення. Основними користувачами, що додають інформацію до системи, є органи державної та місцевої влади, а також державні та комунальні підприємства. Ключовою метою екосистема DREAM є об'єднання зусиль уряду, місцевих громад, донорів, бізнесу та громадянського суспільства в єдиному цифровому просторі, що відповідає суспільно-орієнтованому значенню проєктного менеджменту в умовах відбудови.

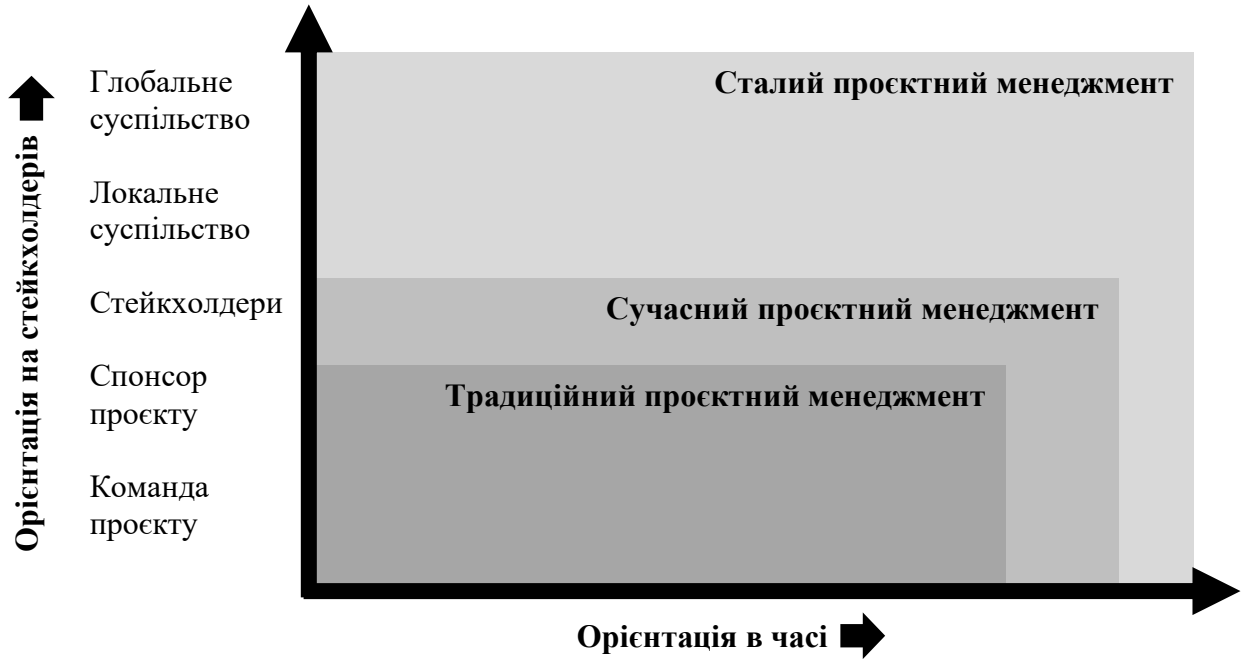


Рис. 1. Модель сталого проєктного менеджменту

Джерело: складено за джерелом [12]

Так, станом на серпень 2025 року в системі DREAM зареєстровано 13639 проєктів (табл. 1).

Згідно з наведеними даними територіального розподілу проєктів, можна виділити чіткі тенденції та закономірності в процесі регіонального відновлення.

Так, на першому місці за кількістю проєктів знаходиться Київська область, що має 1864 зареєстровані проєкти, що становить 13,67% від загальної кількості. Цей показник підкреслює її центральне значення у відновленні та зосередження значних зусиль, спрямованих на подолання наслідків військових дій. За нею слідують Харківська (1135 проєктів, 8,32%) та Дніпропетровська (942 проєкти, 6,91%) області, що також зазнали значних руйнувань та є ключовими промисловими та логістичними центрами.

Найменша кількість проєктів зареєстрована в Луганській (12 проєктів, 0,09%) та Тернопільській (344 проєкти, 2,52%) областях, що може свідчити про відмінності в потребах та можливостях регіонів. Низька кількість

проєктів у Луганській області пов'язана з окупацією більшої частини території.

Таблиця 1

Кількість зареєстрованих проєктів в системі DREAM в розрізі регіонів України. (станом на серпень 2025 року), *одн.*

№ з/п	Регіон	Кількість проєктів, одн	Питома вага,%
1	Вінницька	434	3,18
2	Волинська	213	1,56
3	Дніпропетровська	942	6,91
4	Донецька	267	1,96
5	Житомирська	404	2,96
6	Закарпатська	375	2,75
7	Запорізька	384	2,82
8	Івано-Франківська	392	2,87
9	Київська	1864	13,67
10	Кіровоградська	652	4,78
11	Луганська	12	0,09
12	Львівська	635	4,66
13	Миколаївська	718	5,26
14	Одеська	891	6,53
15	Полтавська	421	3,09
16	Рівненська	390	2,86
17	Сумська	583	4,27
18	Тернопільська	344	2,52
19	Харківська	1135	8,32
20	Херсонська	471	3,45
21	Хмельницька	421	3,09
22	Черкаська	550	4,03
23	Чернівецька	420	3,08
24	Чернігівська	721	5,29
	Разом	13639	100,00

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

Як свідчать дані [8], більшість проєктів 51,87% перебувають на стадії виконання, що свідчить про активну фазу їхньої реалізації. Водночас, значна частка 37,71% - знаходяться на стадії ініціації, що вказує на наявність великого потенціалу для майбутніх проєктів регіонального та місцевого розвитку, але також і на можливі затримки в переході від

планування до практичної реалізації. Наразі, кількість успішно завершених проєктів становить 0,68%, що, порівняно із загальною кількістю, є досить низьким показником. Це пояснюється їхньою довгостроковістю, оскільки більшість проєктів відбудови чи модернізації за своєю природою не можуть бути реалізовані у короткостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки реєстрації проєктів у системі DREAM, можна зробити висновок про її хвилеподібний характер із піковими періодами та спадами, що відображає нерівномірність у процесах планування та ініціювання проєктів (рис. 2).

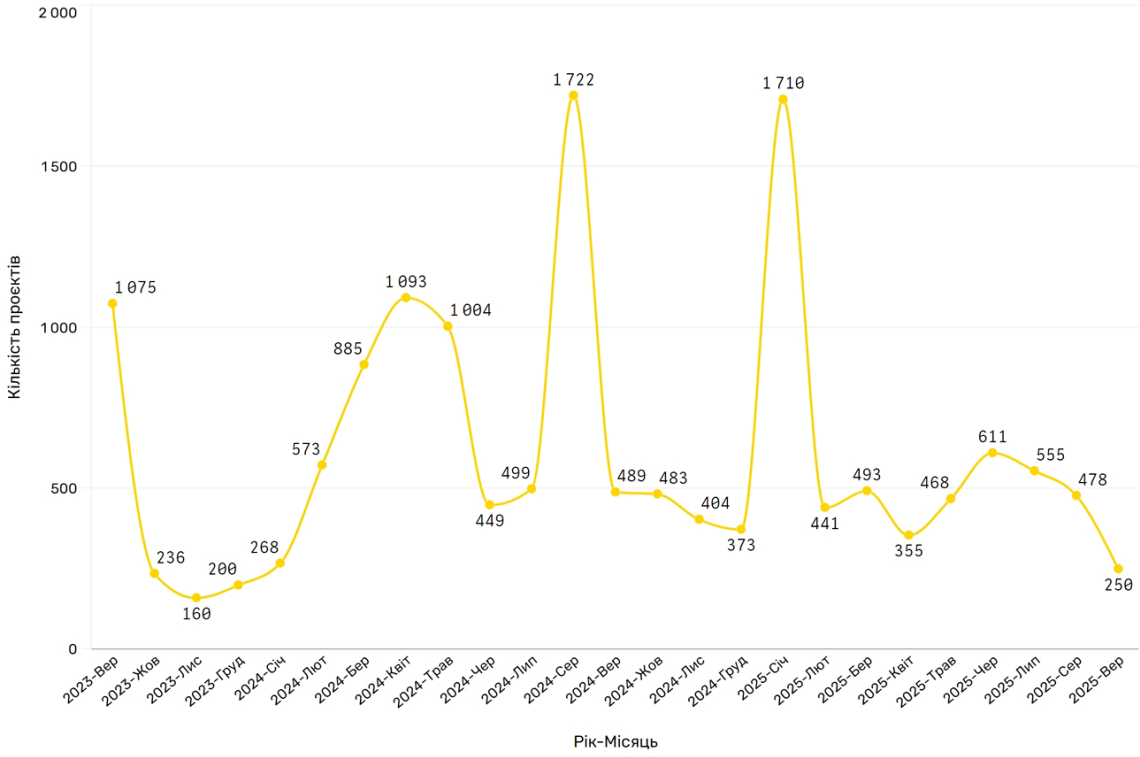


Рис. 2. Динаміка кількості реєстрації проєктів в системі DREAM в розрізі регіонів України (2023-2025 рр.), *одн.*

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

Найвищі показники реєстрації проєктів в системі DREAM спостерігалися в листопаді 2023 року (1075 проєктів) та вересні 2024 року (1722 проєкти), а також лютому 2025 року (1710 проєктів). Ці піки пов'язані

з активізацією фінансування, запуском нових урядових програм (субвенцій), завершенням бюджетних періодів тощо. Після кожного піку слідує значне падіння кількості зареєстрованих проєктів, як це було наприкінці 2023 року та у січні 2024 року (268 проєктів).

Аналіз секторального розподілу проєктів, зареєстрованих у системі DREAM, показує, що понад половина всіх заявок зосереджена на ключових для життєдіяльності та відновлення секторах. Зокрема, найбільша кількість проєктів припадає на:

освіту (34,1% проєктів від загальної кількості), що підкреслює пріоритетність відновлення навчального процесу та інфраструктури, забезпечення очного та безпечного навчання в закладах освіти;

охорону здоров'я (13,7% проєктів від загальної кількості), що свідчить про нагальну потребу у відновленні медичних закладів;

водопостачання та водовідведення (11,7% проєктів від загальної кількості), що є критично важливим для забезпечення базових потреб населення;

промисловість, торгівлю та послуги (11,5% проєктів від загальної кількості), що вказує на зусилля, спрямовані на відновлення економічної активності;

транспортні послуги (8,9% проєктів від загальної кількості), що є необхідним для налагодження логістики та мобільності населення.

Аналіз джерел фінансування проєктів, зареєстрованих системі DREAM (рис. 3.) дозволяє зробити висновок, що місцеві бюджети відіграють ключову роль у фінансуванні проєктів відновлення та розвитку територій. Так, більшість проєктів (3172) фінансуються саме з місцевих бюджетів територіальних громад, що значно перевищує обсяги фінансування з державного бюджету (1639 проєктів).

Наявність проєктів, фінансованих за рахунок міжнародних організацій (138), донорських фондів (146) та коштів країн (216), підтверджує значну

роль зовнішньої підтримки. Однак, порівняно з обсягами фінансування з місцевих та державного бюджетів, ці джерела займають меншу частку. Це свідчить про те, що міжнародна допомога часто спрямовується на великі, стратегічні проєкти, тоді як місцеві проєкти, що відповідають на щоденні потреби громад, здебільшого фінансуються з внутрішніх джерел.

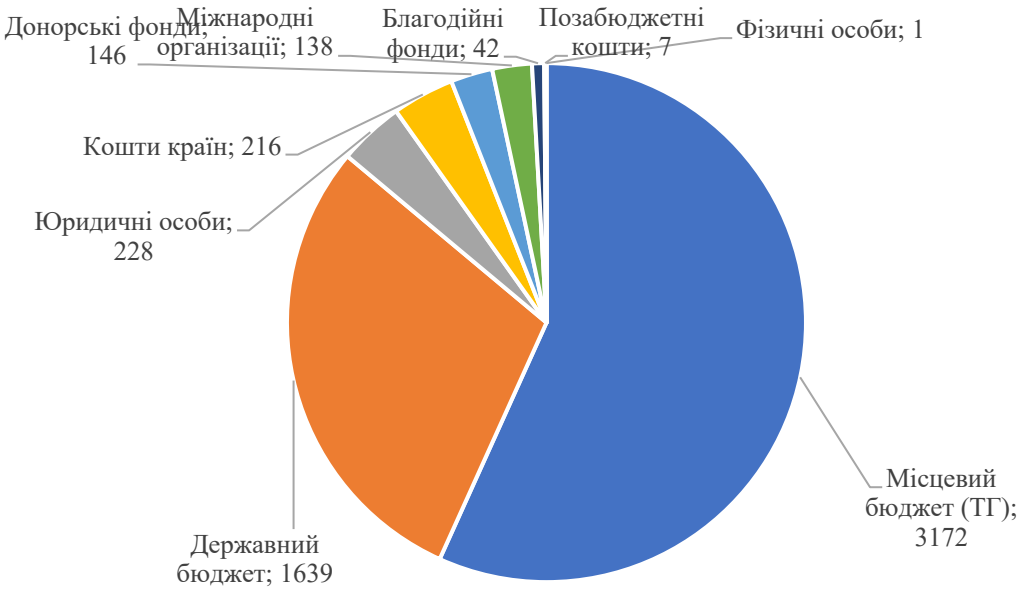


Рис. 2. Джерела фінансування проєктів, зареєстрованих системі DREAM (станом на серпень 2025 року), *одн.*

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

Варто зауважити, що окрім кількісних даних, важливо проводити аналіз якісних показників в системі DREAM, що дозволить оцінити реальний соціально-економічний вплив проєктів. Узагальнення цього досвіду сприятиме масштабуванню успішних практик на інші регіони країни.

Висновок та перспектива подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що в умовах відбудови та відновлення країни проєктний менеджмент має бути трансформован з технічного інструменту в стратегічний механізм, орієнтований на соціо-еколого-економічний

розвиток. Аналіз даних цифрової платформи DREAM підтверджує значну проєктну активність, яка, має нерівномірну динаміку в розрізі регіонів України. Це пов'язано з різними умовами функціонування та розвитку окремих територій. Варто зауважити, що ключову роль у фінансуванні локальних проєктів відіграють місцеві бюджети. Основний пріоритет надається відновленню критичної соціальної інфраструктури, що відображає нагальні потреби населення. Незначний відсоток завершених проєктів не є негативним показником, оскільки більшість із них є довгостроковими, а значна кількість ініційованих та виконуваних проєктів підтверджує стійкість та безперервність процесу відбудови.

Література

1. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15 (дата звернення 28.08.2025).

2. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Сер.: Державне управління*. 2013. Т. 214, Вип. 202. С. 84-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_214_202_18 (дата звернення 25.08.2025).

3. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.82.

4. Філіп Ебоу Бондзі-Сімпсон та Кінгслі С. Агомор. Фінансування державних університетів у Гані за допомогою стратегічної гнучкості: уроки Ганського інституту менеджменту та державного управління (GIMPA).

Глобальний журнал управління гнучкими системами. 2021. Том 22(1). С. 1-15. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6.

5. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. *6* (47). С. 352–364. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896.

6. Хренова-Шимкіна Р. Проектна діяльність органів державної влади як об'єкти наукових досліджень. *Комунальне господарство міст*. 2020. 2 (155). С. 48-57. URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5582 (дата звернення 25.08.2025).

7. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (2(49. С. 23-30. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4.

8. Цифрова екосистема DREAM. URL: https://dream.gov.ua/ua (дата звернення 30.08.2025).

9. Cilvius AJG, Schipper R., Planko J., Brink J. van der and Köhler A. Sustainable in Project Management. Gower, Фарне. 2012. URL: https://surl.lu/xfoslw (дата звернення 25.08.2025).

10. Huemann M., Celebrating the power of projects and their management, *International Journal of Project Management*. 2022. 40 (1). P. 1-3. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.02.001.

11. Silvius A.J.G., Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*. 2017. 166. P. 1479-1493. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121.

12. Silvius A.J. Gilbert, Schipper R.P.J., Huemann Martina. Sustainable project management. 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.4324/9781003274179-20.

13. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проектного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349-355.

References

1. Bokovykova, Yu. V. (2015). Proektnyi menedzhment v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15 [in Ukrainian].

2. Hlubochenko, K. O. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia tekhnolohii proektnoho menedzhmentu v haluzi mistsevoho samovriaduvannia. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia". Ser.: Derzhavne upravlinnia*, 214(202), 84-87. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_214_202_18 [in Ukrainian].

3. Ivanova, T. V. (2019). Metodolohiia proektnoho pidkhodu v realizatsii stratehichnykh priorytetiv servisno-oriientovanoi derzhavy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 11, 82–86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.82 [in Ukrainian].

4. Bondzi-Simpson, P. E., & Aghomor, K. S. (2021). Finansuvannia derzhavnykh universytetiv u Ghani za dopomohoiu stratehichnoi hnuchkosti: uroky Hanskoho instytutu menedzhmentu ta derzhavnoho upravlinnia (GIMPA). *Globalnyy zhurnal upravlinnia hnuchkymy systemamy*, 22(1), 1-15. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6.

5. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., & Kozyrieva, O. (2022). Programno-proektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896 [in Ukrainian].

6. Khrenova-Shymkina, R. (2020). Proektna diialnist orhaniv derzhavnoi vlady yak obiekty naukovykh doslidzhen. *Komunalne hospodarstvo mist*, 2(155), 48-57. Retrieved from https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5582 [in Ukrainian].

7. Proskura, V., Zarichna, O., & Kashyn, A. (2024). Proiektnyi pidkhid do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh vyklykiv viiny. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 23-30. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4 [in Ukrainian].

8. Tsyfrova ekosystema DREAM. (n.d.). Retrieved from https://dream.gov.ua/ua

9. Silvius, A. J. G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J. van der, & Köhler, A. (2012). *Sustainable in Project Management*. Gower, Farnham. Retrieved from https://surl.lu/xfoslw

10. Huemann, M. (2022). Celebrating the power of projects and their management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 1-3. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.02.001.

11. Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121.

12. Silvius, A. J. G., Schipper, R. P. J., & Huemann, M. (2024). *Sustainable project management*. DOI: http://dx.doi.org/10.4324/9781003274179-20.

13. Medvid, V. Yu., Koblianska, I. I., & Kovaliova, O. M. (2018). Osoblyvosti realizatsii praktyk proektnoho menedzhmentu u obiednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(11), 349-355 [in Ukrainian].