

УДК 35.08:005.8:316.77

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3)

Віра БЕЗРОДНА

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет,

v.i.bezrodna@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5602-1930

Наталя ЗАХАРЧЕНКО

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,

nvzakharchenko777@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9895-531X

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Статтю присвячено дослідженню комунікативної компетентності публічних службовців як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління. Обґрунтовано, що модернізація державного управління, пов'язана із запозиченням ефективних управлінських практик із бізнес-середовища, створила передумови для широкого впровадження проєктного підходу в публічному секторі. Цей підхід забезпечує структурованість, гнучкість і результативність управлінських процесів, а також сприяє децентралізації влади, зміні організаційної культури й орієнтації на потреби громадян.

Зазначено, що ефективність реалізації проєктного підходу значною мірою залежить від професійної підготовки публічних службовців, насамперед від рівня їхньої комунікативної компетентності. Досліджено структуру комунікативної компетентності публічного службовця, яка включає чотири основні компоненти: когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний та соціально-рольовий. Визначено специфіку комунікативної діяльності публічних службовців, зумовлену необхідністю взаємодії з різноманітними аудиторіями, публічністю, правовим регулюванням та високим рівнем соціальної відповідальності.

Особливу увагу приділено зв'язку між рівнем комунікативної компетентності й такими аспектами проєктної діяльності, як формування команд, координація рішень між різними організаційними рівнями, залучення громадськості до управлінських процесів. Доведено, що комунікативна компетентність є не лише професійною якістю, а й важливим чинником досягнення цілей проєкту.

Наголошено на потребі системного розвитку комунікативних компетентностей як складової професійного навчання публічних службовців. Рекомендовано поєднувати внутрішні та зовнішні формати навчання, адаптовані до специфіки проєктної діяльності.

Зроблено висновок, що комунікативна компетентність є системоутворюючим елементом успішного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні та чинником формування сучасної культури публічної служби, заснованої на відкритості, результативності та відповідальності перед суспільством.

Ключові слова: публічне управління, проєктний підхід, публічні службовці, комунікативна компетентність.

Vira Bezrodna, Natalia Zakharchenko. COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS A FACTOR IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION

This article examines the communicative competence of public servants as a key factor in the successful implementation of project-based approaches in public administration systems. The study substantiates that the modernization of public administration, driven by the adoption of effective management practices from the business sector, has created the necessary conditions for widespread implementation of project-based approaches in the public sector. This approach ensures structured, flexible, and effective administrative processes while promoting decentralization, organizational culture transformation, and citizen-oriented service delivery.

The research emphasizes that the effectiveness of project-based management implementation largely depends on the professional preparation of public servants, particularly their level of communicative competence. The study analyzes the structure of public servants' communicative competence, which comprises four main components: cognitive, functional, personal-psychological, and social-role components. The research identifies the specific characteristics of public servants' communicative activities, which are shaped by the need to interact with diverse audiences, the public nature of their work, legal regulations, and high levels of social responsibility.

Special attention is given to the relationship between communicative competence levels and key aspects of project activities, including team formation, decision coordination across different organizational levels, and public

engagement in administrative processes. The study demonstrates that communicative competence serves not only as a professional skill but also as a crucial factor in achieving project objectives.

The article emphasizes the need for systematic development of communicative competencies as an integral component of professional training for public servants. It recommends combining internal and external training formats specifically adapted to the requirements of project-based work.

The study concludes that communicative competence represents a system-forming element in the successful implementation of project-based approaches in public administration and serves as a factor in developing a modern public service culture based on openness, effectiveness, and accountability to society.

Key words: public administration, project-based approach, public servants, communicative competence.

Постановка проблеми. Проєктний підхід, що виник у середині ХХ століття та поступово поширився з приватного сектору на публічне управління, сьогодні залишається актуальним через низку викликів, які постають перед сучасною державою. Підвищені вимоги громадян до якості послуг, обмеженість бюджетних ресурсів, необхідність швидкого реагування на соціальні проблеми та цифрова трансформація вимагають від публічного сектору більш гнучких та результативних підходів до управління. У цьому контексті проєктний підхід виступає як ефективний інструмент модернізації публічного сектору.

Проєктний підхід демонструє значний потенціал для оптимізації управлінських процесів, раціонального використання публічних ресурсів і досягнення конкретних результатів у визначені терміни. Водночас успішність його впровадження значною мірою залежить від готовності публічних службовців до роботи в специфічних організаційних умовах, які вимагають інтенсивної взаємодії, злагодженої командної роботи та активної комунікації із усіма зацікавленими сторонами.

За цих умов важливого значення набуває комунікативна компетентність публічних службовців. Неефективна комунікація між учасниками проєктних команд, неналежна координація дій різних організаційних рівнів, обмежена здатність до залучення громадян і партнерів до проєктної діяльності можуть призводити до зниження результативності проєктів, перевитрат ресурсів і зменшення довіри до публічних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження проєктного підходу в сфері публічного управління привертає значну увагу вітчизняних науковців, серед яких Т. С. Богуцький [1], Л. Васютинська, О. Журавель, І. Комаровський [2], Н. Сидоренко [9], Н. Шулик [11] та інші. Вчені досліджують теоретичні та практичні аспекти застосування цього підходу, визначають його особливості, переваги та виклики, що виникають у процесі реформування публічного управління.

Паралельно з цим велика увага приділяється вивченню сутності, структури та шляхів формування комунікативної компетентності

публічних службовців. Ці питання висвітлені у працях Л. Корнута [3], О. Коротич [3], В. Мареніченка [5], Б. Никитюка [7], які розглядають комунікативну компетентність як умову ефективної професійної діяльності публічних службовців.

Разом з тим, слід зауважити, що дослідження проєктного підходу та комунікативної компетентності у публічному управлінні здійснюються ізольовано одне від одного. Взаємозв'язок між комунікативною компетентністю публічних службовців і результативністю реалізації публічних проєктів залишається недостатньо вивченим. Ця прогалина вимагає подальшого наукового осмислення, адже є підстави припускати, що саме комунікативна компетентність може виступати чинником, що визначає успішність проєктної діяльності в публічному управлінні.

Мета статті – обґрунтувати роль комунікативної компетентності як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. З середини 1990-х років у світі почала поширюватися нова модель публічного управління – New Public Management (NPM), що стала основою для реформування публічної служби в багатьох країнах (Велика Британія, США, Австралія, Швеція, Норвегія, Данія та ін.).

Засадничою ідеєю NPM стало переконання, що для підвищення ефективності публічного врядування замість жорсткої ієрархічної бюрократичної системи варто впроваджувати управлінські підходи, притаманні бізнес-структурам [8, с. 15].

Практичне впровадження цих підходів включало: адаптацію корпоративних управлінських методів до специфіки публічного сектору; надання державних послуг з орієнтацією на потреби громадян; запровадження системи оцінювання ефективності на основі досягнутих результатів; забезпечення раціонального використання бюджетних коштів; децентралізацію управлінських функцій; модернізацію організаційної культури та методів діяльності владних структур; ліквідацію дублювання функцій та усунення неефективних організаційних одиниць; конкуренцію у сфері державних послуг.

Одним із проявів нової управлінської парадигми стало впровадження проєктного підходу як ефективного механізму розв'язання завдань публічного управління. Привабливість цього підходу для публічної сфери пояснюється його універсальністю та здатністю забезпечувати структурованість і результативність управлінських процесів.

Однією з ключових переваг проєктного підходу є його гнучкість. Він дозволяє оперативно адаптувати цілі, завдання, етапи реалізації та ресурси відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах функціонування. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш динамічними, а реалізація ініціатив – менш залежною від жорстких бюрократичних обмежень.

Важливою характеристикою проєктного підходу є можливість швидкого формування команд і залучення нових учасників або партнерів. Чітке структурування процесу та визначення ролей і обов'язків забезпечують ефективну координацію дій і продуктивну міжорганізаційну взаємодію.

Ще одна значна перевага – оптимізація термінів виконання завдань. Чіткий план, графік та контрольні етапи зменшують імовірність затримок, підвищують темп виконання та забезпечують кращий контроль за реалізацією проєкту.

Проєктний підхід також сприяє зростанню продуктивності праці. Застосування сучасних методів управління дозволяє раціонально розподіляти ресурси, підтримувати мотивацію учасників і досягати високих результатів у стислі терміни. Водночас чітко окреслені критерії оцінювання забезпечують прогнозованість результатів, що важливо для досягнення цілей у межах встановлених параметрів.

Переваги проєктного підходу повною мірою реалізуються і в публічному управлінні. Проєктний підхід дозволяє реалізувати концепцію управління за результатами, адже кожен проєкт має чітко окреслену мету, що деталізується через специфічні характеристики продукту або послуги. Це створює підґрунтя для об'єктивного оцінювання успішності виконання завдань та розробки рішень, спрямованих на задоволення суспільних потреб.

Застосування проєктного підходу суттєво підвищує ефективність управління ресурсами (фінансовими, матеріальними, кадровими тощо). Спеціальні методики, які використовуються в межах проєктного управління, зокрема техніка PERT (Program Evaluation and Review Technique) та методи вартісного аналізу, дозволяють точно визначити як загальні, так і специфічні потреби конкретного проєкту.

Проєктне управління відіграє важливу роль у підтримці децентралізації влади. Командний принцип організації проєктної діяльності змінює усталену систему вертикальної взаємодії. Перерозподіл управлінських повноважень від керівників структурних підрозділів до лідерів проєктних команд формує горизонтальні зв'язки та дозволяє скоротити кількість ієрархічних рівнів. Відповідальність за досягнення цілей розподіляється між усіма учасниками, що підвищує прозорість і оперативність у процесі прийняття рішень.

Крім того, проєктний підхід сприяє зміні корпоративної культури державних установ. Він стимулює перехід від бюрократичного стилю управління до динамічніших форм організації роботи. Акцент на своєчасному виконанні завдань, злагодженій роботі між підрозділами та дотриманні стандартів дисципліни формує нову систему мотивації публічних службовців, змінюючи поведінкові моделі співробітників на користь орієнтації на результат.

Проєктний підхід також підсилює клієнтоорієнтованість державних інституцій. Орієнтація на конкретний результат та врахування очікувань зацікавлених сторін сприяють підвищенню якості надання публічних послуг. Команди краще розуміють потреби громадян або окремих соціальних груп, що дозволяє приймати більш точні управлінські рішення і водночас підвищує довіру до органів влади.

Застосування проєктного підходу створює простір для інновацій та експериментів у діяльності державних органів. Кожен проєкт може слугувати платформою для тестування нових підходів, рішень або моделей надання послуг. Це дозволяє впроваджувати зміни поступово, зменшуючи ризики та водночас забезпечуючи вдосконалення управлінських процесів.

Проєктний підхід полегшує міжсекторальну співпрацю через залучення до виконання завдань представників громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Гнучкість організаційних форм і можливість швидкого формування команд дозволяють оперативно реагувати на складні виклики, які потребують узгоджених дій різних суб'єктів публічної політики.

Для реалізації потенційних переваг проєктного підходу в публічному управлінні необхідні певні організаційні, кадрові та культурні передумови. Насамперед йдеться про наявність професійної спроможності публічних службовців до роботи в умовах проєктної логіки. Проте саме кадрове забезпечення часто стає бар'єром на шляху ефективної реалізації такого підходу в публічному управлінні.

Серед ключових факторів ризику, пов'язаних із кадровим забезпеченням варто виділити недостатній рівень знань, умінь і навичок у сфері проєктної діяльності, консервативне мислення та застарілі управлінські підходи, низьку адаптивність до змін.

З огляду на це одним із вирішальних чинників подолання цих викликів є системний розвиток комунікативних компетентностей публічних службовців. У загальному розумінні комунікативна компетентність розглядається як сукупність знань і навичок, необхідних для ефективної взаємодії, а не лише як знання мови, лексики, граматики чи фонетики [3, с. 755]. Це «здатність володіти таким потенціалом і досвідом, що дозволяє бути успішним у професійному спілкуванні, а також надає впевненості в тому, що фахівець зможе ефективно реалізовувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми, адекватно застосовуючи засоби комунікації» [10, с. 125].

Комунікативна компетентність публічного службовця охоплює різноманітні знання, уміння та навички: знання норм і правил ведення комунікації; здатність застосовувати методи взаємодії, навички групової роботи, володіння різними ролями (керівник, підлеглий) і делегування повноважень; уміння складати документи, аналітичні огляди, доповіді; володіння монологічним і діалогічним мовленням професійного спрямування; організація офіційних заходів та адміністративного спілкування; моделювання комунікативної поведінки залежно від робочої ситуації; вибір і застосування різних комунікативних стратегій для досягнення позитивного результату [3, с. 755].

Це різноманіття знань, умінь та навичок свідчить про те, що комунікативна компетентність публічного службовця являє собою багаторівневу інтегративну систему. В її структурі можна виділити такі основні компоненти: когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний, соціально-рольовий.

Когнітивний компонент забезпечує знанням основу для комунікаційної діяльності. Він включає розуміння законодавчих, етичних і процедурних норм професійної взаємодії в системі публічної служби, а також засвоєння психологічних закономірностей міжособистісного спілкування. Публічні службовці мають оперувати відповідною термінологією, знати особливості комунікації в офіційному контексті, розуміти структуру цільових аудиторій та правила інформаційної безпеки. Такий обсяг знань є передумовою свідомого та відповідального використання комунікаційних інструментів.

Функціональний компонент відображає практичні аспекти реалізації комунікації. Він охоплює вербальні навички (вміння чітко формулювати думки, публічно виступати, вести переговори), невербальні засоби (контроль міміки, жестів, інтонації), а також письмову комунікацію (складання ділових документів, звітів, офіційної переписки). У сучасних умовах важливого значення набувають навички цифрової взаємодії – зокрема, грамотне ведення електронної комунікації, комунікація в соціальних мережах, участь у публічних онлайн-обговореннях. Водночас ефективна комунікація передбачає не лише здатність висловлюватися, а й уміння активно слухати співрозмовника, виявляти увагу й повагу до його позиції.

Особистісно-психологічний компонент включає внутрішні установки та ресурси публічного службовця для продуктивної взаємодії. Йдеться насамперед про розвиток емоційного інтелекту – здатності розпізнавати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоції інших. Важливою є також емпатія, що дозволяє враховувати емоційний і когнітивний стан інших людей. До ключових характеристик цього компонента належать толерантність (готовність до прийняття різноманітності думок), стресостійкість (збереження самоконтролю в напружених ситуаціях) та конфліктологічна компетентність (уміння попереджати й конструктивно вирішувати конфлікти, уникати ескалації).

Соціально-рольовий компонент пов'язаний з усвідомленням публічним службовцем своєї ролі як представника державної влади. Він передбачає вміння адаптувати стиль комунікації відповідно до очікувань і статусу аудиторії, формувати ефективні партнерські відносини, працювати в команді, проявляти лідерство.

Таким чином, комунікативна компетентність публічного службовця є складним, системним утворенням, що поєднує знання, практичні вміння, емоційну зрілість і здатність діяти у відповідності до соціальної ролі представника публічної влади.

Комунікативна компетентність такої складності формується безпосередньо через специфіку комунікативної діяльності публічних службовців, яка зумовлена характером їхніх професійних обов'язків, соціальним статусом і рівнем відповідальності перед суспільством.

Однією з ключових особливостей цієї діяльності є необхідність взаємодіяти з різноманітними аудиторіями, кожна з яких має власні запити, очікування та стиль спілкування. Так, у спілкуванні з громадянами пріоритетом виступає запит на зрозуміле інформу-

вання, консультування та сервісний підхід. Від представників органів влади громадяни очікують доброзичливості, відкритості, здатності пояснити суть адміністративних процедур і прийнятих рішень. Водночас політичне керівництво очікує від публічних службовців чіткої звітності, лояльного впровадження рішень і здатності адаптувати комунікацію до політичного контексту. Колеги та підлеглі потребують координації дій, управлінської підтримки та конструктивного зворотного зв'язку. Нарешті, засоби масової інформації та широка громадськість очікують оперативної, доступної та відповідальної комунікації, яка б дозволила зрозуміти логіку дій державних інституцій, особливо у кризових або чутливих ситуаціях.

Ще однією важливою особливістю є публічність та відкритість комунікативної діяльності. Службове спілкування дедалі частіше відбувається в умовах широкого суспільного контролю, включно з моніторингом діяльності через соціальні мережі та онлайн-платформи. Принципи прозорості та підзвітності зобов'язують службовців бути готовими не лише інформувати про результати діяльності, але й аргументовано пояснювати причини рішень, прогнозувати їх наслідки, визнавати помилки та реагувати на запити суспільства.

Водночас комунікативна діяльність публічного службовця не є довільною – вона регламентується правовими та етичними нормами. Закони та підзаконні акти визначають форми, канали та межі допустимого поширення інформації. Зокрема, існують обмеження щодо розголошення службової та конфіденційної інформації, що вимагає обережності та професіоналізму в комунікації. Етичні стандарти публічної служби регламентують тональність, стиль і методи взаємодії, забороняючи маніпуляції, агресію, упередженість або дискримінаційні висловлювання. Таким чином, публічні службовці мають поєднувати відкритість і доступність із чітким дотриманням норм і регламенту.

Визначальним чинником комунікативної поведінки публічного службовця є соціальна відповідальність. Комунікація – не лише передача інформації, а ще й потужний інструмент формування довіри до влади, підвищення громадянської обізнаності та розвитку демократичного діалогу. Якісна комунікація, орієнтована на суспільне благо, створює позитивний імідж публічної служби, сприяє просуванню реформ та забезпечує стійку взаємодію між владою та громадянами.

Комунікативна компетентність публічних службовців набуває особливого значення в умовах проєктної діяльності. По-перше, фор-

мування проєктних команд потребує здатності швидко встановлювати довірчі відносини між учасниками з різним професійним досвідом та організаційною приналежністю. По-друге, ефективна координація проєктної діяльності неможлива без чіткого визначення ролей, завдань та взаємних очікувань, що вимагає високорозвинених навичок ділової комунікації. По-третє, залучення громадян та інших зацікавлених сторін до проєктного процесу потребує від публічних службовців здатності зрозуміло пояснювати складні управлінські рішення та враховувати різноманітні суспільні інтереси.

Водночас проєктний підхід створює унікальні можливості для розвитку комунікативних компетентностей. Робота в проєктних командах розширює комунікаційний досвід службовців та формує навички міжсекторальної взаємодії. Проєктна логіка, орієнтована на результат, стимулює розвиток навичок презентації досягнень, аргументації рішень та звітності перед різними аудиторіями.

Ефективна реалізація проєктного підходу в публічному управлінні потребує системного інвестування в розвиток комунікативних компетентностей державних службовців. Це інвестування має бути не разовим заходом, а постійним процесом професійного розвитку. Лише за таких умов проєктний підхід зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як інструмент модернізації публічного управління та підвищення якості публічних послуг.

У більшості демократичних країн навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців організовано двома основними способами [6]. Перший – це внутрішнє навчання, коли освітні заходи проводяться безпосередньо в межах державних установ. Цей формат дає змогу врахувати специфіку роботи конкретного органу і оперативно впроваджувати отримані знання у практику. Другий підхід – зовнішнє навчання, яке реалізується через залучення університетів, тренінгових центрів, науково-дослідних установ або неурядових організацій. Таке навчання зазвичай фінансується державою або міжнародними програмами технічної допомоги.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує ключову роль комунікативної компетентності як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління.

Модернізація публічного управління, що передбачає запозичення ефективних управлінських практик із бізнес-середовища, створила об'єктивні передумови для широкого застосування проєктного підходу в державному сек-

торі. Цей підхід забезпечує структурованість, гнучкість і результативність управлінських процесів та дозволяє органам влади ефективніше вирішувати складні суспільні завдання.

Успішна реалізація проєктного підходу залежить від наявності відповідних професійних компетентностей у публічних службовців. Серед них особливе значення має комунікативна компетентність, яка забезпечує ефективну взаємодію між учасниками проєкту, сприяє формуванню довіри в командах і підтримує прозорість управлінських рішень. Недостатній розвиток цієї компетентності часто стає бар'єром на шляху ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні.

Комунікативна компетентність публічного службовця є складним системним утворенням, що включає когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний і соціально-рольовий компоненти. Її складність зумовлена специфікою комунікативної діяльності публічних службовців: спрямованістю на різні аудиторії, публічністю та відкритістю, правовим регулюванням і високою соціальною відповідальністю.

Проєктна діяльність за своєю природою передбачає інтенсивну міжособистісну вза-

ємодію, координацію зусиль різних зацікавлених сторін і постійний обмін інформацією. У таких умовах комунікативна компетентність стає не просто професійною навичкою, а критичним фактором успіху проєкту. Вона забезпечує формування ефективних проєктних команд, координацію діяльності між різними організаційними рівнями та залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

Розвиток комунікативної компетентності має стати пріоритетом системи професійного навчання публічних службовців. Це потребує поєднання внутрішніх і зовнішніх форм навчання, адаптації освітніх програм до специфіки проєктної діяльності в публічному секторі та створення сприятливого організаційного середовища для практичного застосування отриманих навичок.

Таким чином, комунікативна компетентність виступає системоутворюючим елементом успішної реалізації проєктного підходу в публічному управлінні. Її розвиток сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських процесів, але й формуванню нової культури публічної служби, орієнтованої на результат, відкритість і відповідальність перед суспільством.

Література:

1. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101.
2. Васютинська Л. А., Журавель О. В., Комаровський І. В. Проєктний менеджмент в сфері публічного управління: сучасні конотації розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 149–153.
3. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755–757.
4. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики*: зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.
5. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 1 (1). С. 24–27.
6. Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. Експертний документ. Підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи 2021. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>
7. Никитюк Б. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Сер. Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2 (6). С. 128–135.
8. Проєктний менеджмент у публічному управлінні / за наук. ред. Ю. П. Шарова. К.: НАДУ, 2017. 344 с.
9. Сидоренко Н. С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4.
10. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: Монографія / О. Г. Романовський та ін. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с.
11. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка*. 2022. № 24(52). С. 68–75.

Дата надходження статті: 09.09.2025

Дата прийняття статті: 18.06.2025

Опубліковано: 01.10.2025