

РОЗДІЛ 5 СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

5.1. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 353:796

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.25>

Бондарець Єлизавета Миколаївна,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-0922-2000

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

PROJECT-BASED MANAGEMENT AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AT THE REGIONAL LEVEL

У статті обґрунтовується доцільність використання проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, для чого висунуто гіпотезу, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації до діяльності органів публічного управління методології управління проєктами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, з одночасним використанням концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів – Management by Project), яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проєктів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проєкту до іншого.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «методологія управління проєктами розвитку фізичної культури та спорту», сформульовано авторські дефініції понять «проєктно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проєкт розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «портфель проєктів з розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», на базі чого обґрунтовано принципи успішної реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні, до яких, зокрема, віднесено забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації «без проєкту» до бажаної ситуації; відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, визначеним як пріоритетні в конкретному регіоні, а також іншим програмно-цільовим документам вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості; орієнтація на результативність та ефективність; впливовість та орієнтація на перспективу; синергетичний ефект.

Зроблено висновок, що використання проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Ключові слова: публічне управління, регіональний рівень, фізична культура та спорт, проєктно-орієнтований підхід, управління проєктами, стандарти, розвиток, стратегія, програма, портфель проєктів.

The article substantiates the feasibility of using a project-based approach to managing the development of physical culture and sports at the regional level, for which the hypothesis is put forward that increasing the efficiency and effectiveness of modern public management of the development of physical culture and sports at the regional level is possible on the basis of implementation into the activities of public administration bodies project management methodology, based on ISO, PMBOK and P2M standards, with the simultaneous use of the concept of project-oriented management (or project-based management – Management by Project), which involves the implementation of public management activities for the implementation of a set (portfolio) of projects with sequential (or parallel)) by guiding them as they move from one project to another.

The conceptual and categorical apparatus of the subject area of research has been improved, namely: the interpretation of the concept of "methodology of managing physical culture and sports development projects" has been further developed, the author's definitions of the concepts "project-based approach to management in the field of physical culture and sports", "development project" have been formulated of physical culture and sports at the regional level", "program for the development of physical culture and sports at the regional level", "portfolio of projects for the development of physical culture and sports at the regional level", on the basis of which the principles of successful implementation of the project-based approach to managing the development of physical culture are substantiated culture and sports at the regional level, which include, in particular; the provision of a complex, orderly and programmed transition from the situation "without a project" to the desired situation; compliance with the goals of the regional development strategy, defined as priority in a specific region, as well as with other higher-level program and target documents, in particular, sectoral orientation; focus on effectiveness and efficiency; influence and perspective orientation; synergistic effect.

It was concluded that the use of a project-based approach to the management of the development of physical culture and sports at the regional level will contribute to the improvement of the activities of public administration bodies, the consequences of which should be the achievement of public value and the satisfaction of collective needs (both target groups and every willing resident of the region). in creating proper conditions for physical education and sports at the level of the best domestic and international practices.

Key words: *public administration, regional level, physical culture and sports, project-oriented approach, project management, standards, development, strategy, program, project portfolio.*

Актуальність проблеми. Регіональний розвиток є невід'ємною складовою державної політики у всіх країнах світу. Важливими аспектами регіональної політики є збереження цілісності та єдності територій, досягнення балансу загальнодержавних і регіональних інтересів, рівень та якість життя населення, створення рівних умов для людей, незалежно від місця їх проживання, забезпечення сталого, збалансованого розвитку всіх сфер їх життєдіяльності, у тому числі, і у галузі фізичної культури та спорту.

Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні сьогодні вимагає застосування сучасних підходів, моделей та методів, зокрема, стратегічних і проектних, які сприяють розвитку цієї галузі та забезпечують її орієнтацію на перспективу. Тому актуальність проведення дослідження щодо доцільності використання проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні та обґрунтування принципів його успішної реалізації є дуже високою як в теоретичному, так і практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначалося вище, питанням публічного управління розвитком фізичної культури та спорту України, пошуку нових підходів, механізмів, інструментів, моделей удосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту, зокрема на регіональному рівні, запровадженню методології управління проектами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств з розвитку фізичної культури та спорту приділяється значна увага як науковців, так і практиків.

Так, Н. Галунець, Є. Сандул та В. Бичков у праці [1] характеризують організаційні, правові

та функціональні засади державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні та роблять висновок, що в цілому «формування дієвої системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту в регіоні забезпечить поглиблення процесів демократизації та децентралізації, оскільки органи місцевої влади мають більші можливості для повного врахування запитів та потреб населення у сфері фізичної культури і спорту» [1, с. 38]. Також науковці зазначають, що ефективне регіональне управління розвитком фізичної культури і спорту надасть змогу «отримати позитивні результати в таких підсистемах галузі, як: фізичне виховання в системі освіти, фізична рекреація та реабілітація населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку громадян, дитячо-юнацький спорт та спорт вищих досягнень тощо» [1, с. 38].

Запровадженню методології управління проектами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств з розвитку фізичної культури та спорту присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Т. Гладченко, А. Козленко, О. Кошесев, В. Приходько, О. Савіна, В. Савченко та інші. Втім, автори публікацій не розглядали специфічні особливості процесів розроблення, практичного впровадження та оцінювання діяльності органів публічного управління з реалізації проектів та програм розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні, а засновувалися на методології управління проектами, яка уперше була запропонована американським Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI) ще у 1969 році, і, постійно розвиваючись, довела свою ефективність у світі (на цей час відома вже сьома версія стандарту РМВОК, який покладено в основу цієї методології – [2]).

Визначення мети дослідження. Метою статті є дослідження понятійно-категоріального апарату та обґрунтування принципів проектно-орієнтованого управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати аналізу теоретико-методологічних основ та іншої джерельної бази дослідження у сфері управління проектами свідчать, що вивчення та запровадження світового досвіду та кращих практик реалізації проектів та програм на основі застосування сучасних стандартів, моделей, методів та принципів сприятиме підвищенню ефективності планування всіх видів проектних ресурсів, покращенню якості виконання проектних робіт, своєчасному передбаченню проектних ризиків та плануванню (формуванню) системи управління ними, забезпеченню прозорості та посиленню контролю над витратами ресурсів, а також успішності реалізації проекту в цілому [3].

Слід зазначити, що сьогодні популярними є різноманітні концепції та моделі управління проектами, зокрема, ті, що ґрунтуються на стандартах ISO [4–12], PMBOK [2] та P2M [13; 14]. У процесі нашого дослідження ми робимо припущення, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації до діяльності органів публічного управління методології управління проектами, заснованої саме на цих стандартах, із одночасним використанням концепції проектно-орієнтованого управління (або управління на основі проектів – Management by Project), яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проектів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проекту до іншого.

Розглянемо більш детально сутність проектно-орієнтованого підходу до управління на основі пропонованої нами концепції Management by Project та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Для цього проаналізуємо понятійно-категоріальний апарат у цій сфері, і надамо власне визначення поняттю «проектно-орієнтований підхід до управління розвитком фізичної культури та спорту».

Отже, в основу проектно-орієнтованого управління покладено розгляд кожного проекту крізь призму керованої зміни початкового стану будь-якої системи (наприклад, держави, регіону, організації тощо), пов'язаної з витратою часу й ресурсів [15]. Передусь проектно-орієнтованому управлінню діяльність, пов'язана із чітким визначенням конкретної проблеми, яку потрібно розв'язати, формулюванням мети проекту (SMART-goals), що відповідає класичним smart-вимогам (Specific – конкретність; Measurable – вимірюваність; Agreed-upon – узгодженість; Realistic – досяжність; Time-table – визначеність у часі [15, с. 86], складанням переліку завдань (робіт), які необхідно виконати для досягнення цієї мети, та характеристикою кінцевого результату – продукту проекту. Також необхідно задекларувати вимоги щодо якості отриманого продукту, визначити обсяг необхідних ресурсів (за видами), терміни реалізації та обмеження проекту (за часом, якістю та вартістю).

У контексті нашого дослідження проектно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту розглядається як ефективний «гнучкий» вид управління сукупністю (портфелем) проектів, реалізація якого забезпечує цільову координацію та взаємозв'язок творчих зусиль проектних команд із загальними цілями та завданнями керівництва відповідного органу публічного управління (або його структурного підрозділу) щодо розвитку фізичної культури та спорту на рівні регіону або окремої територіальної громади. Основний принцип такого проектно-орієнтованого управління полягає у забезпеченні комплексного впорядкованого та програмованого переходу від вихідного стану системи (так званих стартових або початкових умов) до бажаного (очікуваного) стану, з урахуванням існуючих ресурсів, резервів і встановлених обмежень.

Впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні має на меті вдосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту із використанням кращих міжнародних і вітчизняних стандартів, практик і досвіду управління у цій сфері, і вимагає використання специфічного проектного інструментарію задля забезпечення ефективного та результативного управління проектами, програмами та портфелями на регіональному рівні.

У таких проектах, програмах та портфелях суб'єктами діяльності виступають органи публічного управління регіонального рівня, а наслідками (ефектами) цієї діяльності має бути покращення її якості та створення належних умов для занять та праці у сфері фізичної культури та спорту через створення так званої «суспільної цінності». Саме цінність є ключовим критерієм ефективності проекту. Як зазначає Ю. Шаров, цінність проявляється в «здатності продукту задовольняти потреби

або забезпечувати вигодою заінтересовані сторони проекту» [15, с. 33]. Для проєктів у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні така цінність має забезпечуватися позитивними змінами, що настають внаслідок реалізації цих проєктів, та відповідають очікуванням усіх стейкхолдерів.

Ураховуючи, що будь-який проєкт, незважаючи на його спрямованість, має низку ключових ознак: унікальність (інноваційність); тимчасовість або неповторюваність (має одноразовий характер); цільова спрямованість (націлений на чітко визначений результат); обмеженість за часом, ресурсами та якістю; невизначеність (реалізується у змінному середовищі) [15; 16], то в контексті нашого дослідження можна визначити специфіку понять «проєкт», «програма» та «портфель проєктів» саме для сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Так, під проєктом розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні ми будемо розуміти унікальний за змістом пакет робіт, що відповідає конкретним вимогам, обмежений за термінами реалізації, ресурсами та якістю, і спрямований на розв'язання певної проблеми у сфері фізичної культури та спорту в регіоні та отримання кінцевого продукту відповідно до запланованих показників якості, вартості та часу.

Особливістю таких проєктів є розв'язання проблем у сфері фізичної культури та спорту, які формалізовані відповідними документами регіонального або центрального рівня (програми, стратегії, концепції тощо) у вигляді системи стратегічних та операційних цілей та завдань.

У свою чергу, під програмою розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних проєктів, пов'язаних єдиною метою, управління якими скеровується на отримання певних суспільних цінностей, що недоступні при реалізації кожного проєкту окремо, і спрямованих на задоволення потреб населення регіону в організації здорового способу життя, профілактики захворювань, створення умов для участі у фізкультурно-спортивних заходах і рухах обласного, національного та міжнародного рівнів, які сприяють виявленню резервних можливостей організму, всебічному гармонійному розвитку людини, її саморозвитку, самовдосконаленню, а також формуванню позитивного іміджу регіону в цілому.

З позицій системного підходу будь-який проєкт завжди реалізує не тільки свою мету (ціль проєкту), він пов'язаний з цілями більш високого рівня – стратегічними й операційними цілями та

завданнями у складі відповідної стратегії розвитку. Таким чином, можна стверджувати, що саме проєктно-орієнтований підхід є інструментом реалізації будь-якої стратегії розвитку, і це підтверджується низкою публікацій [15–18] – кожен проєкт має розглядатися з позицій загальної стратегії, а стратегія має реалізовуватися на засадах проєктного підходу. Таким чином, проєкти стають засобом досягнення стратегічного бачення відповідно до визначеної місії соціально-економічної системи. Такі проєкти, що знаходяться у складі певної стратегії, являють собою портфель взаємопов'язаних пріоритетних проєктів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей, який реалізується згідно з термінами початку виконання стратегії, і до її завершення.

Отже, під портфелем проєктів з розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні будемо розуміти комплекс проєктів і програм у складі відповідної стратегії регіонального розвитку, які являють собою системну, покрокову технологію організації публічноуправлінської діяльності з досягнення стратегічних цілей, що реалізуються паралельно або послідовно в умовах встановлених обмежень за часом, вартістю і якістю на безальтернативній, неконкурентній основі згідно з термінами початку реалізації стратегії, і до її завершення.

Важливим елементом управління проєктами та програмами на регіональному рівні є чинники впливу на процеси їх реалізації. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх належать політичні, економічні, суспільні, правові, культурні, природні, науково-технічні та інші чинники. До внутрішніх належать чинники, пов'язані саме з організацією проєктної діяльності в органі публічного управління регіонального рівня, що по суті являє собою розподіл прав, обов'язків та відповідальності між учасниками (командою та стейкхолдерами проєкту) та виконавцями проєкту.

Як зазначалося вище, одним із принципів проєктно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту є визначення проблем та формування системи цілей, які кореспондуються зі стратегічними та операційними цілями та завданнями, закріпленими відповідними нормативно-правовими актами та іншими документами вищого за ієрархією рівня – програмами, концепціями, стратегіями. Це має ключове значення для успішності реалізації проєктів та програм через те, що для проєктів, які є у складі портфелю проєктів відповідної стратегії розвитку або являються частиною програми, їх сфера окреслена певними вимогами цієї стратегії або

програми; їх основна мета має бути узгоджена з відповідними цілями стратегії або програми (кореспондуватися з ними); вони є інструментами реалізації стратегії у цілому.

Як зазначалося вище, успішність проєкту підтверджується досягненням його мети, тобто отриманням такого продукту проєкту, що відповідає запланованим критеріям щодо його якості, вартості та часу. Також важливо розглядати проєкт як засіб впровадження змін. Якщо проєкт буде успішним, то він матиме вплив на розвиток регіону, на отримання певних суспільних вигід (цінностей). Також важливо зазначити, що не існує ідентичних проєктів. Кожен проєкт є унікальним за своїм змістом – це обов'язкова вимога до будь-якого проєкту. Наприклад, проєкт розвитку області може здаватися дуже схожим за своєю тематикою на минулорічний, але цілі будуть відрізнятися, оскільки обставини вже змінилися, і продукт також буде іншим.

Результативність проєкту залежить від того, як саме побудований процес управління життєвим циклом проєкту – наскільки він ефективний, дієвий та прозорий, як відбувається моніторинг ключових показників проєкту та їх оцінювання. Автори праці [16] зазначають, що життєвий цикл проєкту – це «проміжок часу існування проєкту з урахуванням виконання робіт з ініціалізації, розробки, реалізації та експлуатації проєкту» [16, с. 13]. У цьому контексті слід зазначити, що по суті життєвий цикл проєкту починається з виникнення ідеї до повного завершення проєкту, і складається з наступних основних етапів (фаз), які можуть різнитися залежно від сфери діяльності, зокрема [15; 16]:

- передінвестиційна фаза (розроблення концепції проєкту, у результаті чого визначається проблема, на розв'язання якої буде спрямовано проєкт, формулюється мета проєкту та визначаються очікувані результати (продукт, ефекти, наслідки);

- фаза розроблення (детальне планування та структуризація проєкту);

- реалізація проєкту (моніторинг, контроль та оцінювання ходу його виконання, прийняття управлінських рішень щодо внесення певних змін і корегування – за необхідністю);

- завершення проєкту (архівація результатів та документації, передача продукту проєкту в експлуатацію тощо).

Щодо проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, то рішення про відбір проєктів до портфелю відповідної регіональної стратегії приймається з урахуванням

актуальності (гостроти та критичності) виявленої проблеми. Формується план реалізації зазначених проєктів з урахуванням пріоритетності їх виконання, який потім разом із основним стратегічним документом затверджується сесією обласної ради.

Після затвердження стратегічного плану постає завдання забезпечення успішності реалізації проєктів, які увійшли до його складу. При цьому велику роль грає моніторинг та контроль ходу виконання робіт по проєкту. Ключовим моментом також є проведення оцінювання досягнення результатів проєкту. Проведення незалежного оцінювання дасть можливість більш об'єктивно проаналізувати досягнення та проблемні місця впровадження проєкту, наскільки проєкт задовольнив потреби населення регіону у розвитку фізичної культури та спорту та вплинув на вирішення проблем [Гладка].

Підсумовуючи все вище наведене, визначимо принципи реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а саме:

- забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації, що склалася «без проєкту» у сфері фізичної культури та спорту, до бажаної ситуації («з проєктом») з урахуванням наявних у регіоні ресурсів, резервів і встановлених обмежень;

- відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, які були визначені як пріоритетні в конкретному регіоні, а також іншим стратегіям, програмам, концепціям вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості (у контексті нашого дослідження – це сфера фізичної культури та спорту);

- результативність (досягнення мети проєкту та отримання продукту, показники якого відповідають планованим показникам щодо його якості та термінів реалізації, і який має певну суспільну цінність для регіону);

- ефективність (раціональне використання ресурсів, що були задіяні для отримання продукту проєкту – фінансових, матеріально-технічних, трудових, інтелектуальних тощо);

- вплив продукту та результатів проєкту на здійснення позитивних змін і перетворень у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні, що забезпечує задоволення потреб зацікавлених у реалізації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності мешканців регіону);

- орієнтація на перспективу (отримані короткострокові та довгострокові результати проєкту – ефекти та наслідки – сприяють успішній подальшій експлуатації продукту проєкту після його завершення та забезпечують синергетичний ефект).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, використання проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління регіонального рівня, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного

охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Перспективою наших подальших досліджень є розроблення методико-технологічного забезпечення реалізації проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Галунець Н.І. Сандул Є.С. Бичков В.А. Формування дієвої системи державного управління розвитку фізичної культури і спорту: регіональний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 14. С. 38–42. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/14-2019/9.pdf>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). *Project Management Institute, Inc.*; Seventh Edition, 2021. 370 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/15RUUnaoUjxU95HEbKdA2uLifNosSgYXa/view>.
3. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/51.pdf.
4. PMDOC™: Стандарти ISO серії 21500. URL: <https://pmdoc.ua/iso/>.
5. ISO 21500:2021 «Управління проектами, програмами та портфелями. Контекст та концепції». PMDoc.ua/iso/ISO21500.
6. ISO 21502:2020 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проектами». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21502](https://pmdoc.ua/iso/ISO21502).
7. ISO 21503:2022 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21503](https://pmdoc.ua/iso/ISO21503).
8. ISO 21504:2022 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21504](https://pmdoc.ua/iso/ISO21504).
9. ISO 21505:2017 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21505](https://pmdoc.ua/iso/ISO21505).
10. ISO/TR 21506:2018 «Управління проектами, програмами та портфелями. Словник». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21506](https://pmdoc.ua/iso/ISO21506).
11. ISO 21508:2018 «Управління здобутою цінністю в управлінні проектами та програмами». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21508](https://pmdoc.ua/iso/ISO21508).
12. ISO 21511:2018 «Ієрархічні структури робіт для управління проектами та програмами». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO21511](https://pmdoc.ua/iso/ISO21511).
13. ISO 10006:2018 «Управління якістю – Настанови щодо управління якістю в проектах». URL: [PMDoc.ua/iso/ISO10006](https://pmdoc.ua/iso/ISO10006).
14. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. P2M Guidebook. *Project Management Association of Japan (PMAJ)*. 2001. URL: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_gen/p2m_gen.html.
15. Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д., Танака Х. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань P2M. Київ : 2011. 268 с.
16. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
17. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
18. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління* : збірн. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. № 9. С. 64–70.
19. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.