

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-86>

УДК 005.8:005.21:005.6

АТАМАНІЮК Руслан

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0009-0002-7506-6293>e-mail: arf_1976@ukr.net

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

У статті розглянуто адміністративні практики планування та контролю в управлінні проектами як сукупність організаційних процедур, процедур документації та управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення досягнення цілей проекту у визначені строки, з належною якістю та в рамках бюджету. Запропоновано концептуальну логіку адміністративного циклу планування-контролю, виділено ключові практики, інструменти та організаційні заходи, що підвищують ефективність управління проектами, а також надано практичні рекомендації для впровадження в умовах державної та приватної сфер. Рекомендації адаптовано до українського контексту з урахуванням особливостей публічної адміністрації, підприємств та організацій малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: управління проектами, планування, контроль, адміністративні практики, ISO 21500, публічна адміністрація.

АТАМАНИУК Ruslan

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

PRACTICAL ASPECTS OF ADMINISTRATIVE PLANNING AND CONTROL IN PROJECT MANAGEMENT

The article conducts a comprehensive scientific inquiry into administrative planning and control practices within project management, conceptualizing them as an integrated system of organizational procedures, standardized documentation protocols, and strategic managerial interventions. Unlike traditional functional approaches, this study offers an original interpretation of administrative activities as the "structural backbone" of project resilience. The author posits that effective administration is not merely a supportive function but a proactive regulatory mechanism designed to synchronize project objectives with strict temporal, qualitative, and financial constraints. The research introduces a proprietary conceptual model of the «Administrative Planning-Control Cycle». This model transcends the linear progression of tasks by integrating a continuous feedback loop that links documentation flow with real-time decision-making. By categorizing key practices, specialized tools, and organizational measures, the study identifies specific administrative levers that significantly enhance project performance. The scientific novelty lies in the synthesis of rigid bureaucratic accountability with agile management principles, creating a hybrid framework capable of mitigating systemic risks. Furthermore, the article provides evidence-based recommendations for implementing this administrative framework across both public and private sectors. Special emphasis is placed on the Ukrainian context, where the administrative environment is characterized by a transition from traditional hierarchical structures to flexible governance. The findings are uniquely adapted to the specificities of public administration and the operational realities of small and medium-sized enterprises in Ukraine. The study concludes that the institutionalization of standardized administrative procedures is a prerequisite for project success in volatile socio-economic environments, providing a scalable roadmap for practitioners and policy-makers alike.

Keywords: project management, planning administrative practices, control, ISO 21500, public administration.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна парадигма управління проектами в Україні зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених необхідністю швидкої адаптації до критичних змін зовнішнього середовища. Успіх будь-якої ініціативи сьогодні залежить не лише від технічної майстерності команди чи наявності інноваційних інструментів (таких як Agile чи Waterfall), а насамперед від жорсткої, проте адаптивної адміністративної архітектури. Адміністративні практики планування та контролю виступають «інституційним клеєм», що з'єднує стратегічні цілі з операційними діями через систему регламентів, документальних потоків та ієрархію відповідальності. Обрання даної теми зумовлено тим, що значна частина проектів у вітчизняному сегменті зазнає фіаско не через брак ресурсів, а через дефіцит «адміністративної гігієни» - відсутність чітких процедур фіксації відхилень та негнучкість систем планування.

Ефективне управління проектами залежить від синергії технічних методів (сіткове планування, оцінка ризиків, техніко-економічні розрахунки) та адміністративних практик, які забезпечують нормативну, організаційну та документальну дисципліну. Стаття має теоретико-методичний характер: здійснено аналіз нормативних джерел та рецензованих досліджень; систематизовано адміністративні практики; розроблено концептуальну модель циклу планування та контролю. Для української складової використано навчальні посібники й дослідження вітчизняних авторів, щоб адаптувати рекомендації до реалій локальних організацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна наукова думка розглядає планування та контроль як центральний процесну групу будь-якого проєкту. Міжнародний стандарт ISO 21500 визначає цей цикл як безперервний процес встановлення цілей та моніторингу їх досягнення [1]. Емпіричні дані, наведені у дослідженнях Г. Тукундане (2024), підтверджують, що впровадження формалізованих контрольних процедур безпосередньо корелює з дотриманням бюджетних лімітів та строків у великих інфраструктурних проєктах [2]. Вітчизняні науковці, зокрема Л. Є. Довгань та Г. А. Мононько, наголошують на важливості адаптації цих методів до умов обмежених ресурсів, що характерно для українського середнього бізнесу [6]. Питання цифровізації адміністративних процесів у публічному секторі активно розглядаються у роботах С. Кравченка, де підкреслюється роль прозорості звітності як антикорупційного чинника [5]. Проте залишається недостатньо висвітленим питання створення єдиної операційної моделі, яка б поєднувала адміністративну жорсткість із гнучкістю прийняття рішень, що і становить науковий інтерес даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – систематизувати адміністративні практики планування та контролю, оцінити їхній вплив на результативність проєктів і запропонувати модель впровадження в українському середовищі. Дослідження має на меті не просто перерахувати методи контролю, а обґрунтувати цілісну логічну концепцію адміністративного супроводу, яка б нівелювала ризики бюрократичного гальмування, забезпечуючи при цьому прозорість та підзвітність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна парадигма управління проєктами в Україні зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених необхідністю швидкої адаптації до критичних змін зовнішнього середовища. Успіх будь-якої ініціативи сьогодні залежить не лише від технічної майстерності команди чи наявності інноваційних інструментів (таких як Agile чи Waterfall), а насамперед від жорсткої, проте адаптивної адміністративної архітектури. Адміністративні практики планування та контролю виступають «інституційним клеєм», що з'єднує стратегічні цілі з операційними діями через систему регламентів, документальних потоків та ієрархію відповідальності.

Під адміністративними практиками розуміються формалізовані процедури, інструкції, форми документації та розподіл відповідальності, які забезпечують: встановлення цілей проєкту; визначення параметрів плану (час, обсяг, ресурси, ризики); моніторинг виконання; фіксацію відхилень і коригувальні дії та регулярну звітність перед зацікавленими сторонами.

Виділяю п'ять базових елементів адміністративного циклу планування та контролю:

13. Політика і стандарти управління проєктом (процедури, шаблони, регламенти).
14. Ролі і повноваження (власник проєкту, керівник проєкту, команда, контрольні органи).
15. Планування (обсяг, графік, бюджет, ресурси, ризики).
16. Моніторинг та звітність (KPI, періодичні звіти, дашборди).
17. Управління змінами та коригувальні дії (процедури зміни обсягу, бюджету, строків).

Такі практики формують каркас управління, що дозволяє перевести методи планування і контролю з рівня індивідуальних рішень у систематичну організаційну діяльність [6]. Кожен елемент потребує формалізації документально і впровадження у щоденну практику організації. Практики, що ігнорують хоча б один елемент, мають підвищений ризик зриву дедлайнів або перевищення бюджету. На практиці використовуються:

- стандартизовані шаблони планів і звітів (наприклад шаблони плану управління проєктом та журналу ризиків);
- програмні засоби для планування (MS Project, Primavera, хмарні PPM-системи) та BI-дашборди для візуалізації прогресу;
- процедури ревізії та перевірок (внутрішній аудит проєкту, контроль якості);
- формалізовані процедури змін (Change Request, формуляри оцінки впливу).

Аналіз українських досліджень показує, що ключові точки впровадження включають підготовку методологічних документів на рівні організації, навчання персоналу, інтеграцію процедур до бюджетного циклу та впровадження прозорості звітності. У публічному секторі важливо також врахувати нормативно-правові обмеження та вимоги до публічних закупівель при плануванні ресурсів, а також доцільно поєднувати класичні інструменти з легкими гнучкими підходами для адаптації до ресурсних обмежень та змінної зовнішньої ситуації.

На практиці рекомендується поетапна імплементація практик з акцентом на навчання, пілотні проєкти та поступову стандартизацію шаблонів і звітності, яка може поєднувати такі компоненти:

1. Встановлення політик управління та визначення ролей.
2. Формування базового плану проєкту (scope, schedule, cost, quality, risk).
3. Запуск моніторингу: визначення KPI, частота звітів, інформаційні канали.
4. 1-й рівень контролю – щотижневі / щомісячні звіти; 2-й рівень – квартальні ревізії.
5. Управління змінами – формалізована процедура оцінки впливу та прийняття рішення.

6. Післяпроектний аналіз (lessons learned) і оновлення політик [1].

Адміністративні практики мають балансувати між формальністю (щоб забезпечити контроль і відповідальність) і гнучкістю (щоб не загальмувати адаптацію проекту до змін). У великих корпоративних проєктах більш формалізовані процедури часто виправдані. В малому та середньому бізнесі доцільне практичне використання скорочених шаблонів та цифрових легких інструментів. В публічному секторі критичною є інтеграція процедур планування з бюджетним процесом та правилами закупівель, що часто потребує адаптації міжнародних стандартів до національного законодавства. Такі практики формують каркас управління, що дозволяє перевести методи планування і контролю з рівня індивідуальних рішень у систематичну організаційну діяльність [7].

Ефективність сучасного управління проєктами визначається не лише якістю технічних рішень чи креативністю команди, а насамперед стійкістю адміністративної архітектури, яка забезпечує нормативну та документаційну дисципліну. В умовах динамічного макроекономічного середовища України, що характеризується високим рівнем невизначеності, адміністративні практики планування та контролю трансформуються з допоміжних функцій у стратегічний інструмент мінімізації ризиків.

Адміністративні практики в управлінні проєктами часто помилково ототожнюють із бюрократичним навантаженням. Проте, з наукової точки зору, це система формалізованих процедур, що забезпечують інституційну пам'ять та стабільність управлінських процесів. Адміністративне планування визначає «правила гри», фіксує розподіл відповідальності та встановлює стандарти взаємодії між учасниками. В українських реаліях, де переважає високий рівень персоналізації управління, перехід до жорстких адміністративних регламентів є ключовим чинником зниження корупційних ризиків та підвищення прозорості, особливо в публічному секторі.

Адміністративні практики планування і контролю є критичними для досягнення цілей проєкту; вони повинні бути задокументовані у вигляді політик, шаблонів і процедур [1].

Запровадження багаторівневого контролю (щотижневі/щомісячні звіти, квартальні ревізії) підвищує якість моніторингу та дозволяє своєчасно коригувати відхилення.

В українському контексті рекомендується поетапна імплементація: пілотний проєкт – навчання – стандартизація – масштабування. Це зменшує опір та розподіляє інвестиції у навчання та ІТ.

Використання міжнародних стандартів (ISO 21500) як рекомендаційної бази, адаптованої під національні вимоги й внутрішні політики організації, забезпечує баланс між найкращими практиками і місцевою специфікою [6].

Слід зазначити, що значна частина проєктів у вітчизняному сегменті зазнає фіаско не через брак ресурсів, а через дефіцит адміністративної гігієни - відсутність чітких процедур фіксації відхилень та негнучкість систем планування. Стаття має на меті не просто перерахувати методи контролю, а обґрунтувати цілісну модель адміністративного супроводу, яка б нівелювала ризики бюрократичного гальмування, забезпечуючи при цьому прозорість та підзвітність.

Адміністративне планування є процесом не просто створення календарного графіка, а формування нормативного середовища, у якому кожне рішення є документованим, а кожне відхилення – ідентифікованим. В даному контексті планування слід розглядати в динаміці як адміністративний цикл планування-контролю (Administrative Cycle of Planning and Control – ACPC). Такий підхід може містити певні взаємопов'язані етапи, кожен з яких має специфічні адміністративні «фільтри», а саме:

Нормативне структурування (Policy Setting). На цьому етапі розробляється регламент, що визначає, хто має право вносити зміни, які шаблони звітів є обов'язковими та яка періодичність засідань керівного комітету. Це дозволяє уникнути конфліктів повноважень.

Формування багаторівневого базового плану (Multi-level Baseline). На відміну від традиційного підходу, адміністративна модель вимагає створення декількох векторів плану: *стратегічний* (віхи), *операційний* (завдання) та *ресурсний* (ліміти). Відповідно кожен має свій «допуск» на відхилення.

Встановлення індикаторів контролю (KPI & Gates). Визначаються «контрольні точки» (milestones), проходження яких вимагає формального підпису стейкхолдерів. Це перетворює моніторинг на активний інструмент санкціонування подальших робіт.

Дворівневий моніторинг:

Рівень оперативний): тижневі звіти про виконання завдань (адмініструється керівником проєкту).

Рівень стратегічний): квартальні ревізії портфеля (адмініструється офісом або власником проєкту).

Адміністративне управління змінами (Change Control Board). Будь-яка зміна в проєкті проходить через «сито» оцінки впливу. Без заповнення формуляра оцінки ризиків зміна не впроваджується, що запобігає «розповзанню меж» проєкту.

Інституціалізація досвіду (Lessons Learned). Закриття проєкту завершується обов'язковим звітом про помилки, які автоматично стають базою для оновлення адміністративних регламентів організації [4].

Ефективність функціонування адміністративного циклу планування-контроль (ACPC) в українських реаліях залежить від використання комбінованого інструментарію. Окрім важковагових систем MS Project чи Primavera, для середнього бізнесу та публічного сектору критично важливим є впровадження BI-дашбордів (Power BI, Tableau), які в реальному часі візуалізують адміністративні прогалини.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика адміністративних інструментів

Сфера застосування	Ключові інструменти планування	Механізми контролю	Пріоритет адміністрування
Публічний сектор	Prozorro, календарні плани за ДСТУ	Державний аудит, бюджетні ліміти	Прозорість та відповідність законодавству
Великий бізнес	MS Project Online, SAP PPM	РМО (Проектний офіс), KPI-дашборди	Ефективність використання ресурсів
SME (МСБ)	Trello, Notion, Google Sheets	Щотижневі спринт-ревізії	Гнучкість та швидкість прийняття рішень

В сучасних українських реаліях та умовах публічного адміністрування впровадження моделі потребує синхронізації з вимогами системи Prozorro та бюджетним кодексом. Тут адміністративне планування повинно містити окремий блок «закупівельного контролю», де терміни постачання жорстко прив'язані до етапів фінансування. Ефективність моделі залежить від вибору правильних інструментів. У межах дослідження систематизовано основні адміністративні важелі для різних типів організацій.

Для вітчизняних підприємств та установ ключовим викликом є інтеграція адміністративного контролю з фінансовим плануванням. Для цього важливим було б впровадження практики адміністрування через створення «Центрів компетенцій» або проектних офісів (РМО), які б брали на себе рутинну роботу з ведення документації, звільняючи керівника проекту для стратегічних рішень. Особливо важливою тут має стати роль цифровізації: використання BI-систем (Business Intelligence) дозволяє візуалізувати адміністративні прогалини в реальному часі, що критично для проектів відновлення інфраструктури [5].

Окремої уваги заслуговує адміністративний протокол змін. В українських організаціях часто спостерігається стихійне планування, коли зміни вносяться усно. Адміністративний цикл планування-контроль вимагає використання формалізованих запитів на зміни (Change Request), де обов'язково розраховується вплив на три основні обмеження: час, вартість та якість. Це дозволяє уникнути хаотичного розширення меж проекту (scope creep), що є критичним для бюджетних установ та малого бізнесу з обмеженими ресурсами.

Практична імплементація моделі в сучасній українській практиці вимагає використання гібридних інструментів. Для публічної адміністрації це інтеграція з системами електронного документообігу (АСКОД, Megapolis) та платформою Prozorro [3]. Для приватного сектору – використання легких хмарних рішень (Asana, Jira), з обов'язковим налаштуванням автоматичних «дашбордів звітності» для вищого керівництва. Адміністративний контроль стає ефективним лише тоді, коли дані про прогрес автоматично підтягуються з первинних звітів виконавців, мінімізуючи людський фактор при підготовці зведеної звітності.

Дослідження показує, що основними бар'єрами в реалізації є адміністративний спротив персоналу та низька культура документування. У вітчизняному середовищі формалізація часто сприймається як недовіра, в зв'язку з цим впроваджувати модель АСРС слід поетапно. Спочатку здійснюється розробка уніфікованих планів та звітів, далі слід встановити чіткий графік контрольних точок «milestones», а далі варто переходити до цифрового моніторингу.

Таблиця 2.

Деструктивні чинники в реалізації адміністративного циклу «планування-контроль»

Адміністративні практики в управлінні проектами		
Бар'єри	Ризики	Метод
Ментально-поведінковий	«культура спротиву» Формальне заповнення звітів Імітація діяльності Приховування реальних відхилень від планових	Впровадження культури «прозорих помилок», де раннє виявлення відхилення через адміністративний фільтр заохочується, а не карається.
Структурно-організаційний	«конфлікт повноважень» Розмивання відповідальності Відсутність адміністративного контролю	Надання Проектному офісу (РМО) права вето на використання ресурсів у разі порушення базових лімітів моделі АСРС.
Технологічний	«проблема брудних даних» Створення «інформаційного шуму» Застаріла та суперечлива інформація Помилкові управлінські рішення	Стандартизація «первинної документації» проекту та автоматизація дашбордів, що виключає ручне редагування показників на шляху від виконавця до керівника.

Таке рішення адаптується під специфіку конкретної організації, балансує між адміністративним тиском та операційною свободою команди [8]. Використання в практичній діяльності адміністративного циклу «планування-контроль» в українське управлінське середовище неминуче стикається з низкою деструктивних чинників, які можуть класифікуватися за трьома рівнями. Найбільш суттєвим ризиком є сприйняття персоналом адміністративної дисципліни як інструменту тотального нагляду та недовіри. В українській управлінській традиції, де значна частина рішень приймається в режимі «ручного управління», перехід до жорстких протоколів АСРС часто розцінюється як уповільнення процесів. Серед типових бар'єрів слід відмітити: недостатня стандартизація процедур, опір змінам з боку персоналу, дефіцит компетенцій у сфері планування та контролю, відсутність інтегрованих інформаційних систем.

Адміністративне планування іноді конфліктує з існуючою функціональною структурою організації. Керівники відділів можуть ігнорувати регламенти проекту, надаючи пріоритет поточним операційним завданням.

Ефективність поведінкової моделі критично залежить від якості вхідної інформації. В умовах відсутності єдиної ERP-системи дані збираються з різних джерел (таблиці, месенджери, усні доповіді).

Для публічного сектору критичним бар'єром є невідповідність гнучких методів контролю жорстким нормам бюджетного законодавства. Наприклад, адміністративна потреба перерозподілу коштів між етапами проекту може вимагати місяців погоджень на державному рівні. Тут може мати місце ризик зупинки проекту через невідповідність адміністративного плану процедурам казначейського обслуговування, спроба нівелювання якого можлива за допомогою розробки «гнучких регламентів» у межах чинного законодавства, що передбачають резервні фонди та спрощені процедури внутрішнього перерозподілу в межах одного бюджетного року.

Таблиця 3.

Матриця реагування на ризики впровадження моделі АСРС

Категорія ризику	Ймовірність	Вплив	Стратегія реагування
Бюрократизація процесів	висока	середній	Спрощення форм звітності (Lean Administration)
Саботаж регламентів	Середня	Високий	Навчання персоналу та демонстрація переваг прозорості
Технічні збої систем	низька	Високий	Створення хмарних бекапів та дублювання критичних точок

Успішна імплементація адміністративних практик потребує не лише розробки інструкцій, а й глибокої трансформації організаційної культури. Концепція АСРС має бути сприйнята як навігаційна система, а не як обмежувальний бар'єр. У практичній площині це означає, що адміністративний контроль повинен фокусуватися на створенні цінності через передбачуваність результату. Для українських організацій найбільш життєздатною є стратегія м'якого впровадження, що має забезпечити створення єдиного інформаційного простору (спершу – спільні файли, потім – РРМ-системи), запровадження обов'язкового пост-проектного аналізу для кожного завершеного етапу та поступове посилення вимог до документальної фіксації змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що адміністративні практики планування та контролю є невід'ємною частиною системної стійкості проекту. Адміністративна дисципліна не суперечить гнучкості (Agile), а створює для неї безпечні межі. Чим вища невизначеність середовища, тим жорсткішим має бути каркас звітності та моніторингу. У статті викладено компоненти адміністративних циклів та механізмів, які формують архітектуру управління проектами. На основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій доведено необхідність використання адміністративного циклу планування-контролю (АСРС). На відміну від традиційних підходів, це прогресивний підхід, що акцентує увагу на створенні формалізованого адміністративного фільтра, який запобігає неконтрольованим змінам та забезпечує прозорість виконання на кожному етапі. Обґрунтовано, що впровадження провідних адміністративних практик у вітчизняні реалії повинно базуватися не на збільшенні кількості паперової роботи, а на чіткій регламентації процедур прийняття рішень та моніторингу відхилень, оскільки система рівнів допуску та формалізація Change Control Board дозволяють значно підвищити стійкість проектів до зовнішніх шоків. Розробка адаптивного механізму контролю, який поєднує нормативну жорсткість із гнучкістю інструментів цифровізації, має формувати теоретичну базу для подальшої розробки галузевих стандартів управління проектами в Україні, зокрема для сектору публічного управління та відбудови критичної інфраструктури.

Для вітчизняних організацій критичним є перехід від контролю за процесом до контролю за результатом через відхилення. Це дозволяє вивільнити ресурс керівника, фокусуючись лише на тих зонах, де показники виходять за межі встановлених допусків. Така практика має відбуватися за принципом «від простого до складного»: спершу розробляються єдині шаблони документів, потім здійснюється автоматизація звітності, і лише в кінці реалізується складна інтеграція з IT-системами. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності моделі АСРС у специфічних умовах воєнного стану, де адміністративне планування стикається з фактором форс-мажору як постійної величини.

У ході дослідження обґрунтовано, що адміністративне планування має бути первинним щодо технічного виконання, оскільки воно задає межі легітимності управлінських рішень, а використання системи рівневих допусків у контролі дозволяє оптимізувати навантаження на топменеджмент, фокусуючи увагу лише на критичних відхиленнях. Для України стратегічним напрямом є гармонізація національних стандартів із ISO 21500 через цифровізацію проектних процесів у публічному секторі. Такий підхід забезпечить баланс між формальною дисципліною та операційною адаптивністю, що є необхідною умовою для успішної реалізації проектів у поствоєнний період.

Література

1. ISO 21500:2012. Guidance on project management. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>.
2. Tukundane H. Effect of Project Control Practices on the Performance of Building Construction Firms. *Buildings*. 2024. Vol. 14, № 6. P. 1818.
3. Хілуха О. А. Актуальні аспекти управління проєктами в умовах цифровізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 1. С. 45–52.
4. Research Gate authors. Project management practices to direct and control project planning. *International Journal of Project Management*. 2025. URL: <https://www.researchgate.net>.
5. Кравченко С. О. Технології управління проєктами в публічному секторі: монографія. Київ: КУБГ, 2020. 312 с.
6. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
7. Шулик Ю. В. Проєктний менеджмент у публічному управлінні України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://journals.oa.edu.ua>.
8. Best Practices in Effective Project Management. Implementation Challenges in SMEs. *ResearchGate / IBR*. 2024. Vol. 17, № 2.

References

1. ISO (2012). ISO 21500:2012 Guidance on project management. International Organization for Standardization.
2. Tukundane, H. (2024). Effect of Project Control Practices on the Performance of Building Construction Firms. *Buildings*, 14(6), 1818. MDPI.
3. Khilukha, O. (2025). Current Aspects of Project Management in a (pdf). NV-OneU.
4. ResearchGate authors. (2025). Project management practices to direct and control the project planning and execution in RD units. ResearchGate.
5. Kravchenko, S., et al. (2020). Project management technologies in public administration. JMIDS / KUBG elibrary.
6. Dovhan, L. Ye., Mohonko, H. A., Malik, I. P. (2017). *Upravlinnya proektamy*. (Навчальний посібник).
7. Shulyk, Y. (2022). Project management application in public administration in Ukraine. Journals.OA
8. Best Practices and Implementation Challenges in Effective Project Management. (2024). ResearchGate / International Business Research.