

Ірина О. Абрамова¹, Захарій М. Ткачук²

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті обґрунтовано проєктне управління як механізм реалізації стратегічних цілей молодіжної політики в умовах посилення орієнтації публічного управління на результативність, узгодженість управлінських рішень і адаптивність до суспільних змін. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення дієвого зв'язку між стратегічними документами молодіжної політики та конкретними управлінськими ініціативами, через які визначені пріоритети трансформуються у практичні результати. Метою дослідження є обґрунтування ролі проєктного управління у реалізації стратегічних цілей молодіжної політики та визначення взаємозв'язків між стратегічними пріоритетами, проєктною діяльністю, ресурсним забезпеченням, результатами та їх оцінюванням.

Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-функціональний та процесний підходи, а також методи аналізу, узагальнення та порівняння наукових підходів до проєктного управління у публічному секторі й реалізації молодіжної політики. Проаналізовано сучасні наукові праці та нормативні документи, що визначають стратегічні орієнтири державної молодіжної політики України. На цій основі сформовано структурно-функціональну логіку механізму реалізації стратегічних цілей через проєктне управління, яка охоплює стратегічну ціль, стратегічний пріоритет, проєктний портфель, окремі проєкти, ресурсне забезпечення, моніторинг, оцінювання та стратегічне коригування.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні проєктного портфеля як ключової ланки стратегічного узгодження, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами та сукупністю конкретних проєктів. Уточнено підхід до оцінювання результативності проєктної діяльності шляхом розмежування показників виконання проєкту, безпосереднього результату та стратегічного внеску. Такий підхід дозволяє оцінювати проєкти не лише за параметрами їх реалізації, а й за внеском у досягнення стратегічних цілей та отримання суспільно значущих результатів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання суб'єктами молодіжної політики під час формування проєктних портфелів, визначення пріоритетності проєктів, розподілу ресурсів, моніторингу та оцінювання їх результативності.

Ключові слова: молодіжна політика, проєктне управління, стратегічне управління, стратегічні цілі, проєктний підхід, проєктний портфель, публічне управління, управлінські рішення, моніторинг, оцінювання, результативність, стратегічний внесок, публічна політика.

Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-303-6-15

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8001-7360>

Iryna Abramova, Zakharrii Tkachuk

PROJECT MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE STRATEGIC GOALS OF YOUTH POLICY

The article substantiates project management as a mechanism for implementing the strategic goals of youth policy amidst a growing emphasis in public administration on performance, the coherence of management decisions, and adaptability to societal changes. The study's relevance stems from the need to ensure an effective link between strategic youth policy documents and the

¹ Lutsk National Technical University, Ukraine.

² Lutsk National Technical University, Ukraine.

specific management initiatives that translate defined priorities into practical outcomes. The research aims to substantiate the role of project management in achieving the youth policy's strategic goals and to define the interrelationships among strategic priorities, project activities, resource provision, results, and their evaluation.

The methodological framework of the study relies on systems, structural-functional, and process-based approaches, alongside methods for analysing, synthesising, and comparing scholarly perspectives on project management in the public sector and on youth policy implementation. Contemporary academic literature and regulatory documents that define the strategic direction of Ukraine's state youth policy were analysed. Based on this analysis, a structural-functional logic for achieving strategic goals through project management was developed; this framework encompasses the strategic goal, strategic priority, project portfolio, individual project, resource provision, monitoring, evaluation, and strategic adjustment. The scientific novelty lies in substantiating the project portfolio as a key element of strategic alignment, linking strategic priorities to a set of specific projects. The approach to evaluating the effectiveness of project activities has been refined by distinguishing between indicators of project execution, immediate outcomes, and strategic contribution. This approach enables the evaluation of projects not only based on implementation parameters but also on their contribution to achieving strategic goals and generating socially significant results. The practical significance of the findings lies in their potential application by youth policy stakeholders when formulating project portfolios, prioritising projects, allocating resources, and monitoring and evaluating their effectiveness.

Keywords: youth policy, project management, strategic management, strategic goals, project-based approach, project portfolio, public administration, management decisions, monitoring, evaluation, effectiveness, strategic contribution, public policy.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.09.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасна молодіжна політика дедалі більше орієнтується на досягнення визначених стратегічних результатів, що передбачає перехід від окремих заходів до системного планування та реалізації довгострокових пріоритетів. Для України це питання набуває особливого значення в умовах суспільних трансформацій, змін у потребах молоді, демографічних викликів та необхідності відновлення людського потенціалу. Національна молодіжна стратегія до 2030 року визначає стратегічні напрями державної молодіжної політики, тоді як Державна цільова соціальна програма «Молодь України: покоління стійкості – 2030» конкретизує завдання та заходи щодо їх реалізації [1-3].

Водночас наявність стратегічних цілей сама по собі не забезпечує їх практичного досягнення. Між стратегічним рівнем визначення пріоритетів і безпосереднім отриманням суспільно значущого результату існує управлінський простір, у межах якого необхідно визначити конкретні завдання, ресурси, відповідальних суб'єктів, строки виконання, очікувані результати та показники їх оцінювання. Одним із інструментів заповнення цього простору є проєктне управління, яке дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири у конкретні управлінські дії та результати.

Поширення проєктного підходу у публічному управлінні пов'язане з необхідністю реалізації складних, обмежених у часі та ресурсах управлінських ініціатив. Полікrowsький Р. [4], Архипова Є. О. та Гомон Д. В. [5] розглядають проєктний підхід як інструмент організації реалізації управлінських завдань у публічній сфері. Тірбах Л. [6] акцентує увагу на специфіці застосування

проектного менеджменту в публічному секторі, де результат проекту має бути пов'язаний не лише з виконанням запланованих робіт, а й із досягненням суспільно значущого ефекту. Це особливо важливо для молодіжної політики, де результативність проекту визначається не кількістю проведених заходів, а змінами у можливостях, залученості, компетентностях та якості життя молоді.

Проблема полягає також у необхідності забезпечення зв'язку між стратегічними документами та сукупністю проектів, що реалізуються органами публічної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами молодіжної політики. Окремі проекти можуть відповідати актуальним потребам молоді, однак без їх стратегічної узгодженості існує ризик фрагментарності управлінських дій, дублювання заходів та неефективного використання ресурсів. У цьому контексті проектне управління доцільно розглядати не лише як набір інструментів планування та контролю окремого проекту, а як механізм реалізації стратегічних цілей.

Сучасні дослідження публічного сектору підтверджують посилення ролі проектів у реалізації публічної політики. Söderberg E. та Liff R. [8] розглядають проекти як середовище практичної реалізації політики, тоді як Battalov N. та Kangalakova D. [9] звертають увагу на особливості впровадження проектного управління на рівні місцевого уряду. Дослідження Jačocha B. [10], Rowe K. M., Whitty S. J. та van der Hoorn B. [11], Rowe K. M., Whitty S. J. та Wheeldon A. L. [12] засвідчують, що поширення проектної логіки у публічному секторі супроводжується змінами в організації управлінської діяльності, розподілі повноважень та характері взаємодії між учасниками.

Особливої уваги потребує питання взаємозв'язку стратегічного та проектного рівнів управління. Li Y., Wang M., Ding R., Luo S. та Xie C. [13] досліджують еволюцію врядування в умовах проектизації публічної стратегії, демонструючи взаємозалежність стратегічних орієнтирів, інституційних механізмів, організаційних рішень та проектної діяльності. Для молодіжної політики така взаємозалежність має принципове значення, оскільки стратегічні цілі потребують конкретних механізмів їх реалізації на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Водночас, аналіз наукових праць засвідчує певну фрагментарність досліджень цієї проблематики. У сучасній літературі достатньо уваги приділено загальним засадам проектного управління у публічному секторі [4-7], особливостям його інституційного впровадження та проектизації публічного управління [8-13], а також стратегічним орієнтирам розвитку молодіжної політики [1-3]. Проте ці напрями досліджень переважно розглядаються паралельно. Недостатньо розкритим залишається саме механізм поєднання стратегічного та проектного рівнів у молодіжній політиці, зокрема те, яким чином стратегічна ціль трансформується у систему конкретних проектів, як забезпечується їх відповідність стратегічним пріоритетам, за якими показниками оцінюється внесок окремого проекту у досягнення стратегічного результату та яким чином результати проектної діяльності використовуються для коригування стратегічних рішень.

Таким чином, науковий пробіл полягає не у відсутності досліджень проектного управління або молодіжної політики як таких, а у недостатній

концептуалізації проектного управління саме як механізму операціоналізації стратегічних цілей молодіжної політики. Потребує подальшого обґрунтування структурна логіка такого механізму, яка поєднає стратегічні цілі, пріоритети молодіжної політики, проектний портфель, ресурси, відповідальних суб'єктів, очікувані результати, показники моніторингу та процедури оцінювання. Заповнення цієї прогалини дозволить перейти від розгляду проекту як окремої управлінської ініціативи до його розуміння як інструменту системної реалізації стратегічних цілей молодіжної політики.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика проектного управління у публічному секторі представлена у сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, у яких розглядаються його організаційні засади, особливості застосування в публічному управлінні та можливості використання для реалізації управлінських завдань. Полікровський Р. [4] розглядає сутність проектного підходу та особливості його застосування у сфері публічного управління, акцентуючи увагу на його орієнтації на визначений результат, а також на часові та ресурсні обмеження. Архипова Є. О. та Гомон Д. В. [5] досліджують сучасний стан і тенденції впровадження проектного підходу в публічному управлінні. Тірбах Л. [6] аналізує особливості застосування проектного менеджменту в публічному секторі, а Шулік Ю. [7] розглядає практику використання проектного менеджменту в українському публічному управлінні.

Зазначені дослідження формують теоретичне підґрунтя для розгляду проектного управління як складової сучасного публічного управління. Водночас їх основний акцент зосереджений на характеристиці проектного підходу, умовах його впровадження та організаційних особливостях застосування. Це дозволяє визначити загальні можливості проектного управління, однак не повною мірою розкриває його роль у забезпеченні взаємозв'язку між стратегічними цілями та конкретними результатами публічної політики.

Зарубіжні дослідження розширюють предметну площину аналізу за рахунок вивчення проектів безпосередньо у процесах реалізації публічної політики. Snderberg E. та Liff R. [8] досліджують роль проектів у реалізації політики в різних організаційних і контекстуальних умовах. Отримані авторами результати дають підстави розглядати проект не лише як сукупність операцій, спрямованих на отримання визначеного продукту, а і як форму практичної реалізації політичних та управлінських рішень. Battalov N. та Kangalakova D. [9] зосереджуються на впровадженні практик проектного управління на рівні місцевого уряду та визначають організаційні бар'єри, які впливають на їх застосування у публічному секторі.

Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із дослідженням проектизації публічного сектору. Ja ocha B. [10] аналізує вплив поширення проектної форми організації діяльності на роботу та професійну ідентичність працівників публічного сектору. Rowe K. M., Whitty S. J. та van der Hoorn B. [11] досліджують співвідношення повноважень і автономії у публічному проектному управлінні. Rowe K. M., Whitty S. J. та Wheeldon A. L. [12] звертають увагу на необхідність адаптації проектних управлінських практик до

специфіки публічного сектору. У сукупності ці дослідження демонструють, що поширення проєктної логіки змінює не лише інструментарій управління окремими проєктами, а й організаційні засади реалізації публічних ініціатив.

Безпосередній зв'язок між стратегічним і проєктним рівнями управління досліджується у праці Li Y., Wang M., Ding R., Luo S. та Xie C. [13], присвяченій проєктизації та трансформації врядування у процесі реалізації публічної стратегії. Автори розглядають взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами, інституційними умовами, організаційними рішеннями та проєктною діяльністю. Такий підхід є важливим для розуміння проєктного управління як елемента реалізації стратегії, оскільки переносить акцент із управління окремим проєктом на його місце у ширшій системі публічного управління.

Окрему групу становлять дослідження стратегічних засад молодіжної політики. Національна молодіжна стратегія до 2030 року та Державна цільова соціальна програма «Молодь України: покоління стійкості – 2030» [1-3] визначають стратегічні орієнтири, завдання та напрями державної молодіжної політики. Водночас у європейському досвіді стратегічний підхід до молодіжної політики доповнюється системами моніторингу та оцінювання. Зокрема, дослідження проміжного оцінювання EU Youth Strategy 2019-2027 охоплює питання її результативності, ефективності, релевантності та узгодженості [14]. Це створює методологічну основу для розгляду реалізації молодіжної політики не лише через визначення стратегічних пріоритетів, а й через оцінювання результатів їх практичного втілення.

Отже, аналіз наукових праць показує, що окремі складові досліджуваної проблематики вже отримали достатнє теоретичне опрацювання: сформовано підходи до проєктного управління у публічному секторі [4-12], досліджено взаємозв'язок проєктної діяльності та публічної стратегії [13], визначено стратегічні орієнтири сучасної молодіжної політики [1-3] та підходи до оцінювання її реалізації [14]. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання їх інтеграції в межах єдиного механізму реалізації стратегічних цілей молодіжної політики. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування взаємозв'язок між стратегічними цілями та формуванням проєктного портфеля, критерії відповідності проєктів стратегічним пріоритетам і підходи до оцінювання внеску проєктних результатів у досягнення стратегічних цілей.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) є обґрунтування проєктного управління як механізму реалізації стратегічних цілей молодіжної політики та визначення структурно-функціональних взаємозв'язків між стратегічними пріоритетами, проєктною діяльністю, ресурсним забезпеченням, очікуваними результатами та їх оцінюванням.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Результати проведеного дослідження дають підстави розглядати проєктне управління у молодіжній політиці не лише як сукупність інструментів планування, організації та контролю виконання окремих проєктів, а як механізм практичної реалізації стратегічних цілей. Такий підхід передбачає встановлення безпосереднього зв'язку між визначеним стратегічним пріоритетом, конкретизованими управлінськими завданнями, проєктними рішеннями та результатами, які мають бути досягнуті внаслідок їх реалізації.

Необхідність такого зв'язку зумовлена специфікою стратегічного управління молодіжною політикою. Стратегічний документ визначає бажаний напрям і результати розвитку, однак сам по собі не визначає повною мірою спосіб їх досягнення. Проектне управління забезпечує перехід від загального стратегічного орієнтира до конкретизованої системи дій, у межах якої визначаються зміст роботи, строки, ресурси, відповідальні суб'єкти та очікувані результати. У чинній Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України: покоління стійкості – 2030» стратегічна орієнтація вже поєднана із системою конкретних завдань, заходів та очікуваних результатів, що створює нормативну основу для такого взаємозв'язку.

У науковій літературі проектний підхід переважно пов'язують із можливістю організувати виконання комплексних управлінських завдань у межах визначених часових і ресурсних обмежень [4-7]. Водночас дослідження реалізації публічної політики через проекти показують, що результат проекту залежить не лише від якості його внутрішнього планування, а й від відповідності проектних рішень інституційному та організаційному контексту [8; 9]. Snderberg E. та Liff R. [8], зокрема, показують, що реалізація політики через проекти передбачає взаємодію між політичними намірами та практиками організацій, у яких ці проекти реалізуються. Це дозволяє трактувати проект як проміжну ланку між політичним або стратегічним рішенням і його практичним втіленням.

Відповідно, механізм реалізації стратегічних цілей молодіжної політики через проектне управління доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів. На стратегічному рівні визначаються пріоритети та очікувані суспільні результати; на програмному рівні вони конкретизуються у завданнях і напрямках діяльності; на проектному рівні формуються конкретні ініціативи, необхідні для досягнення визначених результатів. Наступні елементи механізму пов'язані із ресурсним забезпеченням, організацією виконання, моніторингом та оцінюванням. Отримані результати, своєю чергою, мають використовуватися для визначення подальших управлінських дій і коригування пріоритетів.

На цій основі можна виокремити структурну логіку механізму, у якій кожен наступний елемент виконує функцію конкретизації попереднього. Стратегічна ціль визначає бажаний напрям змін; пріоритет конкретизує сферу управлінського впливу; проектний портфель забезпечує сукупність взаємопов'язаних проектів; окремий проект визначає конкретний комплекс заходів; ресурсне забезпечення створює умови для реалізації; показники результативності дозволяють встановити ступінь досягнення запланованих результатів.

Представлена структура дозволяє розмежувати два взаємопов'язані рівні управління. Стратегічний рівень визначає, яких змін необхідно досягти у сфері молодіжної політики, тоді як проектний рівень визначає, яким чином ці зміни можуть бути операціоналізовані через конкретні управлінські ініціативи. Відповідно, проект не слід розглядати як самоціль або автономну управлінську активність. Його призначення визначається внеском у досягнення ширшого стратегічного результату.

Таблиця 1. Структурно-функціональна відповідність елементів проєктного управління стратегічним цілям молодіжної політики, сформовано на основі [1–14]

<i>Елемент механізму</i>	<i>Основний зміст</i>	<i>Управлінська функція</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Стратегічна ціль	Бажаний довгостроковий результат молодіжної політики	Визначення напрямку розвитку	Визначений стратегічний орієнтир
Стратегічний пріоритет	Конкретизація сфери та напрямку управлінського впливу	Визначення пріоритетності дій	Сформована сфера першочергового втручання
Проєктний портфель	Сукупність взаємопов'язаних проєктів	Узгодження проєктів зі стратегічними пріоритетами	Скоординована система проєктів
Окремий проєкт	Комплекс взаємопов'язаних заходів із визначеними строками та ресурсами	Операціоналізація стратегічного завдання	Конкретний продукт або результат
Ресурсне забезпечення	Фінансові, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси	Забезпечення реалізації проєкту	Створені умови для виконання
Моніторинг	Систематичне відстеження виконання та проміжних результатів	Контроль реалізації	Актуальна інформація про стан проєкту
Оцінювання	Визначення результативності та відповідності досягнутих результатів цілям	Встановлення внеску проєкту у стратегічний результат	Оцінений ефект проєктної діяльності
Стратегічне коригування	Використання результатів моніторингу й оцінювання для подальших рішень	Адаптація стратегічних і проєктних рішень	Уточнені пріоритети та управлінські дії

Важливим результатом дослідження є також обґрунтування необхідності переходу від оцінювання окремих проєктів за показниками їх безпосереднього виконання до оцінювання їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей. Виконання запланованих заходів, дотримання строків або освоєння передбачених ресурсів характеризують передусім операційну сторону проєкту. Для стратегічного управління важливішим є питання про те, наскільки отримані результати сприяли вирішенню відповідної проблеми молодіжної політики та наблизили досягнення визначеної стратегічної цілі.

У цьому контексті доцільно розрізняти показники виконання, безпосереднього результату та стратегічного ефекту. Показники виконання характеризують реалізацію запланованих заходів, показники результату – безпосередні зміни, отримані внаслідок проєкту, а показники стратегічного ефекту – внесок цих змін у досягнення ширшої цілі молодіжної політики. Таке розмежування дозволяє уникнути ситуації, коли успішність проєкту визначається переважно кількістю проведених заходів, учасників або освоєних ресурсів без оцінювання реальних змін для цільової групи.

Ще одним важливим аспектом є формування проєктного портфеля. Якщо окремі проєкти розглядаються ізольовано, стратегічна узгодженість молодіжної політики може залишатися формальною. Натомість портфельний підхід дозволяє оцінювати сукупність проєктів з погляду їх відповідності стратегічним пріоритетам, взаємодоповнюваності, ресурсних потреб та очікуваного внеску у досягнення визначених результатів. Саме на цьому рівні формується зв'язок між стратегічним плануванням і практичною організацією проєктної діяльності.

Дослідження Li Y., Wang M., Ding R., Luo S. та Xie C. [13] підтверджує доцільність розгляду стратегічних цілей, інституцій, організаційних рішень та проєктів як взаємопов'язаних складових одного процесу. Автори показують, що реалізація довгострокової публічної стратегії через проєкти супроводжується взаємною адаптацією стратегічних, інституційних, організаційних та проєктних рішень. Для молодіжної політики це означає, що проєктне управління не може бути ефективним без відповідного інституційного середовища, визначених повноважень, ресурсів та узгодження між суб'єктами політики.

З огляду на це, проєктне управління у молодіжній політиці доцільно розглядати як механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції управлінських рішень. Вертикальна інтеграція забезпечує узгодження стратегічних цілей, програмних завдань та конкретних проєктів. Горизонтальна інтеграція передбачає координацію між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, молодіжними інституціями, громадськими організаціями, освітніми та іншими заінтересованими суб'єктами. Для молодіжної політики така координація має значення через комплексний характер потреб молоді та необхідність залучення різних ресурсів і компетентностей.

Таким чином, результати дослідження дозволяють визначити проєктне управління як проміжний управлінський механізм між стратегічним визначенням цілей і отриманням конкретних суспільних результатів. Його функціональне призначення полягає не лише в організації виконання окремих проєктів, а й у забезпеченні узгодженості між стратегічними пріоритетами, проєктними рішеннями, ресурсами, результатами та оцінюванням. Така постановка питання створює основу для розгляду проєктного портфеля як інструменту реалізації молодіжної політики та для подальшого дослідження критеріїв оцінювання його стратегічної відповідності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати проєктне управління як механізм реалізації стратегічних цілей молодіжної політики, що забезпечує перехід від стратегічних пріоритетів до конкретних управлінських рішень, проєктів і результатів. Встановлено, що його ефективність визначається не лише якістю управління окремими проєктами, а насамперед їх стратегічною узгодженістю та орієнтацією на досягнення визначених цілей молодіжної політики.

Запропоновано структурно-функціональну логіку такого механізму, яка поєднує стратегічні цілі та пріоритети, проєктний портфель, окремі проєкти,

ресурсне забезпечення, моніторинг, оцінювання та стратегічне коригування. Наукове значення запропонованого підходу полягає у визначенні проектного портфеля як ключової ланки стратегічного узгодження, через яку забезпечується взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами та сукупністю конкретних управлінських ініціатив.

Уточнено підхід до оцінювання результативності проектної діяльності шляхом розмежування показників виконання проекту, його безпосередніх результатів і стратегічного внеску. Це дозволяє змістити акцент з оцінювання обсягу виконаних заходів на визначення реальних змін для цільових груп і внесок проектів у досягнення стратегічних цілей молодіжної політики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами молодіжної політики для формування і відбору проектів, узгодження ресурсів, моніторингу та оцінювання їх результативності. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення критеріїв оцінювання стратегічної відповідності проектів та методики визначення їхнього внеску в досягнення цілей молодіжної політики.

1. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021>.

2. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.08.2025 № 840-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-%D1%80>.

3. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 02.01.2026 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2026-%D0%BF>.

4. Поліковський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. № 2. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>.

5. Архипова Є. О., Гомон Д. В. Впровадження проектного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>.

6. Тірбах Л. Проектний менеджмент: особливості застосування у публічному секторі. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 3. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83>.

7. Шулік Ю. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2022. № 24(52). С. 68–75.

8. Söderberg E., Liff R. Reframing practice through policy implementation projects in different knowledge contexts. International Journal of Project Management. 2023. Vol. 41, No. 2. Article 102452. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102452>.

9. Battalov N., Kangalakova D. The adoption of project management practices by a local government in Kazakhstan: Barriers and solutions. Public Policy and Administration. 2023. Vol. 22, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-12>.

10. Ja ocha B. Projectification and its impact on the work and identity of public sector employees: Project natives, emigrants and immigrants. International Public Management Journal. 2024. Vol. 27, No. 5. P. 726–746. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2282627>.

11. Rowe K. M., Whitty S. J., van der Hoorn B. Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. Project Leadership and Society. 2024. Vol. 5. Article 100119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>.

12. Rowe K. M., Whitty S. J., Wheeldon A. L. The Pragmatic Comportment Compass: Rethinking projectification in public sector projects. Project Leadership and Society. 2024. Vol. 5. Article 100152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100152>.

13. Li Y., Wang M., Ding R., Luo S., Xie C. Projectification and governance evolution in public sector strategy: A case study of Shenzhen Qianhai mega new town development in China. *International Journal of Project Management*. 2025. Vol. 43. Article 102751. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102751>.

14. Ulicna D., Scherer P., Davidovi G. et al. Support study for the interim evaluation of the EU Youth Strategy 2019–2027. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2766/74649>

15. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021.

1. Pro Natsionalnu molodizhnu stratehiiu do 2030 roku [On the National Youth Strategy until 2030] : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021>.

2. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy «Molod Ukrainy: pokolinna stikiosti – 2030» [On approval of the Concept of the State Targeted Social Programme “Youth of Ukraine: Generation of Resilience – 2030”] : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.08.2025 № 840-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-%D1%80>.

3. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy «Molod Ukrainy: pokolinna stikiosti – 2030» ta vnesennia zmin do deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the State Targeted Social Programme “Youth of Ukraine: Generation of Resilience – 2030” and amendments to certain acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine] : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.01.2026 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2026-%D0%BF>.

4. Polikrovskiy, R. (2024). Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: The essence and features of application in public administration]. *Visnyk ekonomiky*, 2, 82–91. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>.

5. Arkhypova, Ye. O., & Homon, D. V. (2024). Vprovadzhennia proiektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni: suchasnyi stan i tendentsii [Implementation of the project approach in public administration: Current state and trends]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>.

6. Tirbakh, L. (2023). Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: Features of application in the public sector]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 3, 78–83. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83>.

7. Shulik, Yu. (2022). Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu u publichnomu upravlinni v Ukraini [Project management application in public administration in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Serii «Ekonomika», 24(52), 68–75.

8. Suderberg, E., & Liff, R. (2023). Reframing practice through policy implementation projects in different knowledge contexts. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102452>.

9. Battalov, N., & Kangalakova, D. (2023). The adoption of project management practices by a local government in Kazakhstan: Barriers and solutions. *Public Policy and Administration*, 22(4). <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-12>.

10. Ja ocha, B. (2024). Projectification and its impact on the work and identity of public sector employees: Project natives, emigrants and immigrants. *International Public Management Journal*, 27(5), 726–746. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2282627>.

11. Rowe, K. M., Whitty, S. J., & van der Hoorn, B. (2024). Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project Leadership and Society*, 5, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>.

12. Rowe, K. M., Whitty, S. J., & Wheeldon, A. L. (2024). The Pragmatic Compartment Compass: Rethinking projectification in public sector projects. *Project Leadership and Society*, 5, 100152. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100152>.

13. Li, Y., Wang, M., Ding, R., Luo, S., & Xie, C. (2025). Projectification and governance evolution in public sector strategy: A case study of Shenzhen Qianhai mega new town development in China. *International Journal of Project Management*, 43, 102751. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102751>.

14. Ulicna, D., Scherer, P., Davidovi, G., et al. (2024). Support study for the interim evaluation of the EU Youth Strategy 2019–2027. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/74649>.

15. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.